

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Podnikatelský plán na založení čerpací stanice

Business Plan for the Establishment of a Petrol Station

Student: Dagmar Lišková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

Zadání bakalářské práce

Student:

Dagmar Lišková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Podnikatelský plán založení čerpací stanice
Business Plan for the Establishment of a Petrol Station

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska podnikatelského plánu
 3. Podnikatelský plán založení čerpací stanice
 4. Shrnutí a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.
SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

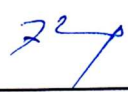
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017



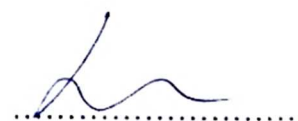

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu.

V Ostravě dne 26. dubna 2017

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'D' followed by a wavy line, positioned above a horizontal dotted line.

Dagmar Lišková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za poskytnuté odborné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této práce.

Obsah

| | |
|---|----|
| 1 ÚVOD | 5 |
| 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 6 |
| 2.1 VYMEZENÍ PODNIKATELSKÉHO PLÁNU | 6 |
| 2.1.1 Účel podnikatelského plánu..... | 6 |
| 2.1.2 Požadavky na podnikatelský plán..... | 7 |
| 2.1.3 Struktura podnikatelského plánu..... | 7 |
| 2.2 MARKETINGOVÝ PLÁN | 14 |
| 2.2.1 Marketingový mix (4P)..... | 14 |
| 2.2.2 Segmentace trhu..... | 16 |
| 2.2.3 Komunikační mix..... | 17 |
| 2.3 FINANČNÍ PLÁN..... | 18 |
| 2.3.1 Finanční analýza | 19 |
| 2.3.2 Výkaz o peněžních tocích (cash flow)..... | 19 |
| 2.3.3 Rozvaha | 20 |
| 2.3.4 Výkaz zisků a ztrát | 20 |
| 2.3.5 Zdroje finanční podpory | 21 |
| 2.4 ORGANIZAČNÍ PLÁN..... | 26 |
| 2.4.1 Struktura organizačního plánu | 27 |
| 2.4.2 Styl řízení organizace | 28 |
| 2.5 METODICKÁ ČÁST | 29 |
| 2.5.1 Analýza podnikatelského prostředí..... | 29 |
| 2.5.2 Porterův model pěti sil..... | 32 |
| 2.5.3 Interní analýza | 34 |
| 2.5.4 SWOT analýza..... | 35 |
| 2.6 RIZIKA SPOJENÁ S PODNIKATELSKÝM PLÁNEM | 36 |
| 2.6.1 Členění rizik..... | 37 |
| 2.6.2 Postoj manažerů k riziku..... | 38 |
| 2.6.3 Analýza rizik..... | 39 |
| 2.6.4 Opatření ke snížení rizika | 39 |
| 3 PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ ČERPACÍ STANICE..... | 41 |
| 3.1 TITULNÍ STRANA..... | 41 |
| 3.2 EXEKUTIVNÍ SOUHRN | 42 |

| | |
|--|----|
| 3.3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI A CÍLE JEJICH VLASTNÍKŮ..... | 43 |
| 3.3.1 Cíle společnosti a vlastníků | 43 |
| 3.4 ORGANIZAČNÍ PLÁN..... | 44 |
| 3.5 MARKETINGOVÝ PLÁN A ANALÝZA TRHU..... | 47 |
| 3.5.1 Porterova analýza..... | 47 |
| 3.5.2 Marketingový mix (4P)..... | 51 |
| 3.5.3 SWOT analýza..... | 58 |
| 3.6 OBCHODNÍ PLÁN..... | 58 |
| 3.7 FINANČNÍ PLÁN FIRMY | 61 |
| 3.7.1 Stavba čerpací stanice a náklady na realizaci | 61 |
| 3.7.2 Rozvaha | 63 |
| 3.8 RIZIKA PROJEKTU | 65 |
| 3.9 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ | 67 |
| 4 ZÁVĚR | 68 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 70 |
| SEZNAM ZKRATEK..... | 73 |
| Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | |
| Seznam příloh | |
| Přílohy | |

1 Úvod

Na začátku každého podnikání stojí podnikatelský plán, který obsahuje všechny důležité informace týkající se dané podnikatelské činnosti. Na základě takto vytvořeného plánu jsme schopni zjistit důležité a potřebné informace, které je nutné zohlednit před samotným zahájením podnikání, ale také to, zda je podnikatelský plán reálně proveditelný. Důležitým aspektem podnikatelského plánu je otázka kapitálu, který je nutný k zahájení podnikatelské činnosti. Mnoho podnikatelů díky nedostatku kapitálu svůj podnikatelský plán neuskuteční, i kdyby byl reálně proveditelný.

Pohonné hmoty patří mezi nezbytné a hojně využívané produkty, bez kterých by nejedna domácnost či firma nemohla existovat. Jedná se o produkt, který je v dnešní době stále nezastupitelný a každodenně využíván. Čerpací stanice jsou však pouze mezičlánkem mezi konečným spotřebitelem a vybraným dodavatelem pohonných hmot. Dodavatelé pohonných hmot jsou velké rafinérské společnosti, které mívají i svou prodejní síť čerpacích stanic. Tyto společnosti mají své pobočky čerpacích stanic v různých zemích. Největší podíl na tomto trhu mají velké nadnárodní společnosti. To ovšem neznamená, že méně známá síť čerpacích stanic by na daném trhu neměla šanci uspět. Mezi nadnárodní společnosti působící na trhu s pohonnými hmotami patří například síť čerpacích stanic Benzina, Shell, MOL, OMV apod. Existují i další známé značky čerpacích stanic, ovšem některé z nich neustály tlak konkurence a odprodaly své prodejny konkurenčním společnostem. Pohonné hmoty však nejsou jediným produktem, který čerpací stanice nabízejí. Mezi další významný prodejní artikl patří i doplňkové produkty pro automobily. Společnosti, zabývající se prodejem pohonných hmot, využívají všech dostupných marketingových prvků pro získávání co největšího počtu zákazníků.

Pohonné hmoty jsou prodávány prostřednictvím čerpacích stanic, které jsou zastoupeny na území České republiky v hojném počtu. Mezi nejvýznamnější a nejrozšířenější společnosti patří síť čerpacích stanic Benzina a MOL, které mají největší podíl na českém trhu. I přes velký počet stanic mají tyto společnosti konkurenty mezi malými lokálními společnostmi. Mezi nejznámější lokální čerpací stanici patří společnost Tank Ono, která nečítá tak velkým počtem stanic jako například společnost Benzina, avšak úspěšně přebírá jejich zákazníky díky příznivějším cenám pohonných hmot.

2 Teoretická východiska podnikatelského plánu

V rámci této kapitoly je řešena problematika podnikatelského plánu. Tímto plánem jsou řešeny otázky týkající se marketingu, organizačního plánu a financování nově vznikajícího podniku. Abychom mohli posoudit, zda je podnikatelský plán realizovatelný a schopen v budoucnu prosperovat, je zapotřebí k tomu využít různých metod a analýz, které jsou popsány níže.

2.1 Vymezení podnikatelského plánu

„Podnikatelský plán je písemný materiál zpracovaný podnikatelem, popisující všechny klíčové vnější i vnitřní faktory související se založením i chodem podniku.“ (Hisrich and Peters, 1996, s. 502) *„Podnikatelský plán musí obsahovat popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, analýzu konkurence, marketingovou a obchodní strategii, finanční plán, předpoklady úspěšnosti a rizika podnikatelského plánu.“* (Veber a kol., 2012, s. 61)

2.1.1 Účel podnikatelského plánu

Uvnitř firmy slouží podnikatelský plán například jako nástroj pro plánování, základ pro rozhodovací proces či nástroj, který slouží ke kontrole. Podnikatelský plán je hlavně žádoucí v případech, když zakládáme firmu a stojí před námi výrazné změny, které mohou ovlivnit chod naší firmy. Příkladem těchto změn mohou být investice, které jsou většího rozsahu, spojení s dalšími podnikatelskými subjekty, rozčlenění podniku na více částí, tvorba strategické aliance. (Veber a kol., 2012)

Externími subjekty jsou analyzovány schopnosti podniku realizovat obtížnější investiční operace anebo že je podnik schopen dosáhnout na určitý druh podnikatelské podpory. Je nezbytné, abychom přesvědčili investory o výhodnosti a reálnosti našeho podnikatelského plánu, poněvadž potřebujeme kapitál na jeho financování. Pokud je podnikatelský plán zpracován kvalitně, pak je velká pravděpodobnost, že potřebný kapitál získáme. (Veber a kol., 2012)

2.1.2 Požadavky na podnikatelský plán

Zpracovaný podnikatelský plán by měl splňovat určité požadavky, a to konkrétně:

stručnost a přehlednost (délka plánu by měla být maximálně 50 strojových stran),

poukazovat výhody daného produktu či služby pro zákazníka,

jednoduchost a nezacházení do technických a technologických detailů, tzn., že by měl být srozumitelný pro investory i bankéře,

orientace na budoucnost, tzn. ne na to, čeho již firma byla schopna dosáhnout, nýbrž na vystižení trendů, zpracování předpovědí, které jsou následně využity k charakteristice toho, čeho má být dosaženo,

věrohodnost a reálnost (např. důvěryhodnost našeho podnikatelského plánu je zvyšována díky otevřenému ohodnocení konkurence),

nepříliš velká optimističnost co se týče tržního potenciálu,

naopak nebýt však příliš pesimistický,

nezastírat slabá místa a možná rizika podniku,

vyzdvihnout konkurenční výhody projektu, jeho silné stránky a pravomoci manažerského týmu,

prokázat dobrou platební morálku firmy (hradit úroky a splátky),

kvalitně zpracovaný plán i co se formální stránky týče. (Fotr a Souček, 2005)

2.1.3 Struktura podnikatelského plánu

Poněvadž na trhu existuje a bude existovat nespočet firem, a to s různými právními formami, velikostmi i obory, není proto šance doporučit, či dokonce stanovit pevnou strukturu podnikatelského plánu, která by byla schopna vyhovět všem firmám. Bez ohledu na to, o jakou firmu se jedná, je podnikatelský plán složen z částí, které by měl obsahovat. Struktura, která je uvedena níže, je pouze orientační. Podnikatelský plán je sestavován z důvodu potřeby kapitálu. Aby struktura plánu byla úplná, jsou zde uvedeny i informace o těch částech plánu, které jsou

zpracovány již fungujícími podniky, poněvadž začínající podnikatel jich nemá dostatek. (Veber a kol., 2012)

Obsah, který je součástí podnikatelského plánu, není přesně stanoven. Na jeho strukturu a rozsah má například banka a investor odlišné nároky. Jelikož velká spousta investorů nemá v dnešní době mnoho času, požadují, aby byl podnikatelský plán zpracován pouze ve formě prezentace, například v programu MS PowerPoint. Ovšem u banky je situace opačná. Banka může požadovat řadu dalších dokumentů a informací. Mezi základní body podnikatelského plánu je řazen například:

1. titulní list,
2. obsah plánu,
3. úvod a účel zpracovaného dokumentu,
4. shrnutí,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. cíle firmy a jejich vlastníků,
7. potenciální trhy,
8. zpracovaná analýza konkurence,
9. marketingová strategie,
10. obchodní strategie,
11. realizační projektový plán,
12. finanční plán,
13. předpoklady pro úspěšnost projektu,
14. rizika projektu,
15. přílohy. (Srpová, 2011)

TITULNÍ LIST

Na titulním listu by měl být umístěn obchodní název a logo firmy (za předpokladu, že již existuje), jméno autora, který plán zpracoval; název našeho podnikatelského plánu; osoby, které se na plánu podílejí; jména zakladatelů; datum založení podniku apod. (Srpová, 2011) Je doporučeno, abychom do dokumentu uvedli prohlášení typu: *"Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora."* (Srpová, 2011, s. 15)

OBSAH

Často se zapomíná na to, že před každým rozsáhlejším dokumentem, by se měl nacházet jeho obsah, a to z toho důvodu, aby byl čtenář schopen se rychle a snáze orientovat v daném dokumentu. Při tvorbě obsahu, by měl být brán zřetel na to, aby byl obsah omezen, a to nejlépe jen na první tři úrovně nadpisu. (Veber a kol, 2012)

ÚVOD, ÚČEL A POZICE DOKUMENTU

Úvod je řazen na začátek podnikatelského plánu z toho důvodu, aby posléze nedocházelo k nedorozumění mezi autorem a čtenářem, a to konkrétně o účelu předloženého podnikatelského plánu, jeho rozsahu, podrobnosti, úplnosti apod. Také by mělo být v úvodu uvedeno, že daný podnikatelský plán je například napsán pro potenciálního investora. Co se pozice dokumentu týče, je uváděno, o jakou verzi dokumentu se jedná. Například, že se jedná o verzi 1.1, ve které jsou do detailu rozpracovány pouze dvě kapitoly a na zbylých se stále pracuje, takže budou doplněny například do jednoho týdne. Tímto chceme zabránit tomu, aby si čtenář zbylé informace dohledával, když víme, že mu je co nevidět dodáme. Proto je nejlepší čtenáře hned v úvodu seznámit s tím, zda se jedná o zkrácenou verzi plánu, plnou verzi plánu, ve které budou některé kapitoly posléze doplněny nebo upřesněny, anebo jestli se jedná o finální verzi plánu. (Srpová, 2011)

SHRNUTÍ

Shrnutí není úvod. O shrnutí lze říci, že se jedná o souhrn informací, co je na následujících stranách popsáno podrobněji. Přečtení shrnutí by mělo vyvolat zvědavost a zájem pokračovat v podrobnějším zkoumání plánu. Rozsah shrnutí je odvozen od charakteru záměrů, které jsou zmiňovány v plánu, a také záleží na velikosti požadovaného kapitálu. Shrnutí by se ideálně mělo pohybovat od dvou až do sedmi stran. Zásadním problémem je velké množství informací, které musí být zhuštěno na tak malý počet stran. Hlavním důvodem tvorby shrnutí je vyzdvihnout stanovené firemní cíle, jak jich chceme dosáhnout a jaká je nutná výše kapitálu k jejich dosažení. (Veber a kol., 2012)

POPIS PODNIKATELSKÉ PŘÍLEŽITOSTI

Naše podnikatelská příležitost spočívá například v tom, že byla námi nalezena mezera na trhu či šlo o objev nějakého nového technického principu. Musí také být uvedeno, kdo může náš výrobek či službu potřebovat a jak bude převedena naše idea do podoby tržeb a zisku. Tento popis podnikatelské příležitosti je zaměřen na:

stručný popis produktu (výrobku či služby),

konkurenční výhodu našeho produktu,

velikost užitku produktu pro zákazníka. (Srpová, 2011)

Popis produktů (výrobků či služeb), které jsou již produkovány, nebo je máme v plánu produkovat, řadíme do podnikového portfolia. Pokud chceme uvažovat o budoucím obratu firmy a postavení na trhu, musí být zpracována tato část plánu. Zavedené firmy mají výhodu v tom, že jejich výrobky se nacházejí v různých stádiích životního cyklu. Na prvním místě je popis produktu, jenž je schopen nám zajistit největší část obratu, a pak až se zmiňujeme o dalších produktech, které jsou zařazeny do našeho programu. (Veber a kol., 2012)

Produktem jsou v širším slova smyslu myšleny nehmotné produkty, jako jsou například služby či výsledky duševní práce. Produkt může být na trhu nabízen různými způsoby, jako například:

produkt, který je úzce specializován, a to pro široký tržní segment,

rozsáhlá paleta produktů, která je vhodná pro úzce definovanou skupinu,

rozsáhlá paleta produktů určena pro široce definovaný trh. (Staňková, 2007)

Konkurenční výhoda produktu znamená, že náš výrobek či služba musí být lepší, než výrobek či služba konkurence. Musíme tedy dokázat, že i když jsme na trhu nováčci, tak jsme lepší než naši konkurenti, protože máme pro zákazníka výhodnější nabídku a zajímavější koncept. Podnikatelský plán je prosperující tehdy, pokud náš produkt je **užitkem pro zákazníka**. Z tohoto důvodu je důležité vyzdvihnout užitek vyplývající z naší nabídky pro zákazníky a mělo by být zdůrazněno, proč zrovna naše výrobky či služby by zákazníci měli kupovat. Předpokládá se, že budeme vědět, na jaký typ trhu a zákazníků se budeme orientovat. (Srpová, 2011)

CÍLE FIRMY A VLASTNÍKŮ

Pro stanovení a definování cílů je zpravidla používáno pravidlo SMART. Toto pravidlo lze také jinak nazvat jako "chytré" či "chytře stanovené." Jeho počáteční písmena jsou zkratkami pro tyto slova:

Specific (specifický) – jedná se o množství, čas, kvalitu a znamená, ve kterém segmentu bychom se chtěli prosadit a čeho chceme dosáhnout;

Measurable (měřitelný) – velikost podílu co se trhu týče a v jakém čase;

Agreed (akceptovatelný) – znamená, zda je cíl přijat všemi, co se na něm podílí;

Realistic (reálný) – náročnost a reálnost dosahovaného cíle;

Trackable (sledovatelný) – určení dílčích časových etap pro sledování jeho plnění.
(Jakubíková, 2013)

POTENCIÁLNÍ TRHY

Abychom při realizaci podnikatelského plánu byli schopni uspět, je potřeba, aby byl o naše produkty dostatečně velký zájem, na již existujícím trhu. Prosperita nových produktů je odvíjena od trhu, na základě jeho velikosti a růstového potenciálu. Informace o potenciálních trzích, kde může být produkt uplatněn, zajímá především investory a společníky. Abychom byli schopni dosvědčit existenci potenciálních trhů, jsou k tomu zapotřebí důkladné analýzy. Je zde

možnost využití informací týkajících se velikosti trhu, oborové výnosnosti, informace ohledně zákazníků a možných překážkách vstupu na daný trh. (Veber a kol., 2012)

ANALÝZA KONKURENCE

Analýzu konkurence lze definovat jako proces, ve kterém jsou vyhledávání pro nás klíčoví konkurenti. Touto analýzou jsou identifikovány a hodnoceny cíle, strategie, silné a slabé stránky konkurentů. Dále je analýza zaměřena na volbu konkurentů, kteří by mohli být námi ohroženi a naopak, kterým bychom se zase měli my raději vyvarovat. Analýzou jsou srovnávány ceny, distribuční kanály, produkty, a to s konkurenty, kteří jsou v našem blízkém okolí. (Kotler, 2007)

MARKETINGOVÁ A OBCHODNÍ STRATEGIE

O marketingové strategii lze říci, že je zaměřena na řízení podnikových činností, a to z hlediska dosažení stanovených cílů při dodržování marketingových principů. Co se týče strategického řízení podniku, tak v něm je obsaženo strategické marketingové rozhodování, pro které je třeba přípravy různých dokumentů a podkladů, aby bylo možno dosáhnout celopodnikového strategického rozhodování. Touto strategií se zabývá hlavně top management. (Zamazalová, 2009)

REALIZAČNÍ PROJEKTOVÝ PLÁN

Pro realizační projektový plán je velice důležitý časový harmonogram sestavený ze všech činností a jejich následné dodavatelské zajištění. Jako první jsou vytyčeny všechny potřebné kroky a aktivity, které musí být podniknuty v souvislosti s realizací podnikatelského plánu. Může být zde použit úsečkový diagram, ve kterém jsou znázorněny plánované aktivity jako úsečky v diagramu. (Srpová, 2011)

FINANČNÍ PLÁN

Finančním plánem se rozumí, že předešlé části podnikatelského záměru jsou transformovány do finanční formy. Tímto plánem je prokazována reálnost podnikatelského záměru. Výstupy tvořící finanční plán jsou:

VZZ (výkaz zisků a ztráty),

rozvaha,

CF (peněžní toky). (Veber a kol., 2012)

HLAVNÍ PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNOSTI PROJEKTU, RIZIKA PROJEKTU

SWOT analýza je řazena mezi velice jednoduché nástroje, kterými lze určit podnikovou strategickou situaci, a to na základě vnitřních a vnějších firemních podmínek. Analýza je používána jako zdroj informací o slabých i silných stránkách firmy, ale také o příležitostech a hrozbách. Podnikovým cílem by měla být eliminace slabých stránek podniku, a naopak snaha o podporu stránek silných. Příležitosti, které se firmě dostávají, by měly být využity. Kromě toho by se ale měla firma snažit zamezit či lépe předvídat případné hrozby. Silné a slabé stránky podniku jsou vztaženy k vnitropodnikové situaci a jsou zde vyhodnocovány zdroje podniku, plnění podnikových cílů apod. Naopak příležitosti a hrozby jsou následkem prostředí vnějšího. (Kozel, 2006)

Riziko je definováno jako negativní odchýlení od plánovaného cíle. Analýzou rizik je pohlíženo na náš podnikatelský plán dvěma hledisky. Její použití je vhodné při přípravě opatření (pokud by nastala nějaká riziková situace), ale také při snaze o naznačení pravděpodobného získání očekávaných efektů. Příkladem rizikových faktorů mohou být například změny v legislativě, pokrok v technologii, změny v chování zákazníků apod. Analýza rizik může být prováděna pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. (Srpová a Řehoř, 2010)

PŘÍLOHY

Velikost příloh se liší, poněvadž může mít v některých případech padesát i více stran. Do přílohy bychom měli zahrnovat například výpis z obchodního rejstříku, analýzu trhu, obrázky

našich výrobků a prospekty, články a zprávy týkající se daného trhu a produktu, technické výkresy a smlouvy. (Srpová, 2011)

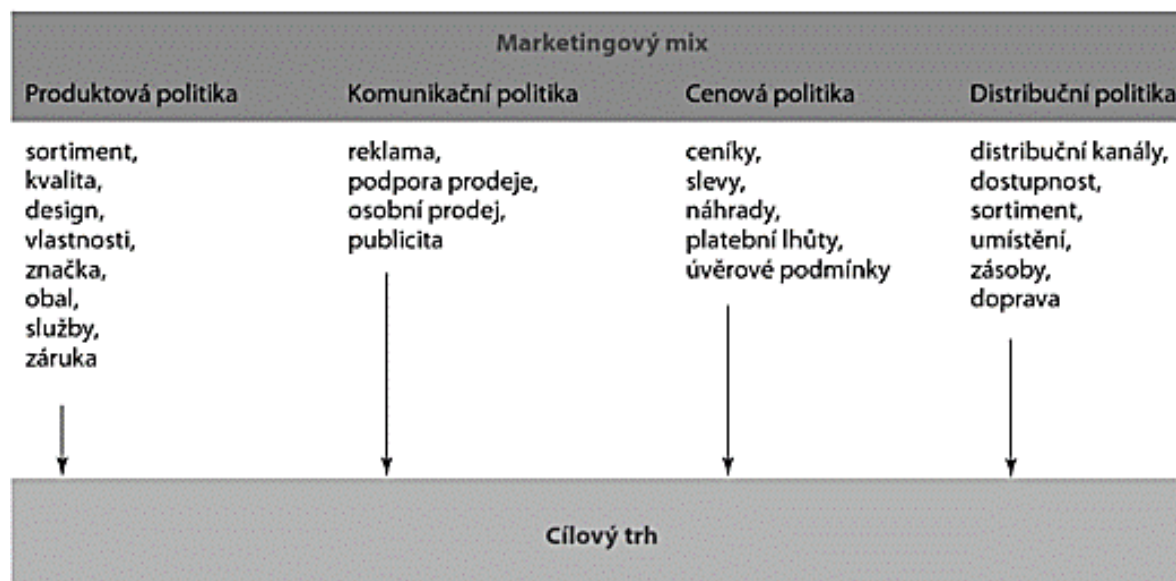
2.2 Marketingový plán

V rámci této kapitoly, je řešena marketingová oblast. Marketingový plán patří mezi velmi důležitou část podnikatelského plánu, neboť jsou zde zpracovávány informace ohledně podnikového produktu či služby, tzn., v jakých objemech bude produkt vyráběn a jaký komunikační mix bude použit na jeho propagaci.

2.2.1 Marketingový mix (4P)

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.“ (Kotler, 2007, s. 70) V marketingovém mixu je vše, čím je podnik schopen působit na poptávku po produktu, který nabízí. Marketingový mix je členěn do čtyř skupin, které jsou známy jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place). (Kotler, 2007)

Obrázek 2.1 Složky marketingového mixu



Zdroj: Kotler, 2007

PRODUKT

Produkt patřící mezi klíčové nástroje marketingového mixu představuje jádro firemní nabídky na trhu a slouží k uspokojování potřeb zákazníků. Klíčovým nástrojem marketingu je produkt z toho důvodu, že na základě své kvality a charakteru může působit na rozhodnutí týkající se distribuce, ceny i komunikační politiky. Produkt může mít mnoho podob, jako například materiální věci (elektronika, léky, potraviny, suroviny, materiál, polotovary), služba (stravovací, poradenské, ubytovací, bankovní, zdravotnické), osoby a organizace (umělci, sportovci, politické strany, kluby, svazy), myšlenka (pomoc hendikepovaným, boj proti drogám, ochrana životního prostředí) a místo. (Srpová a Řehoř, 2010)

CENA

Pokud je řešena otázka výše prodejních cen, musí být brán ohled na více faktorů. Mezi tyto faktory je řazena především:

- výše nákladů na jednotku produkce,
- cenová politika našich největších konkurentů,
- cenová elasticita (reakce zákazníků na odlišnou úroveň ceny),
- slevy poskytované velkoobchodu a maloobchodu,
- dealerské odměny,
- platební podmínky,
- podmínky dodávek,
- státní politika cenové regulace. (Fotr a Souček, 2005)

DISTRIBUCE

„Umístění produktu je proces, prostřednictvím kterého se dostává produkt od výrobce k uživateli.“ (Mulačová a Mulač, 2013, s. 248) *„V novém marketingovém pojetí se firmy soustřeďují na vytvoření takového vztahu se zákazníky, ve kterém distribuce hodnoty bude povýšena na tvorbu hodnoty.“* (Jakubíková, 2013, s. 240)

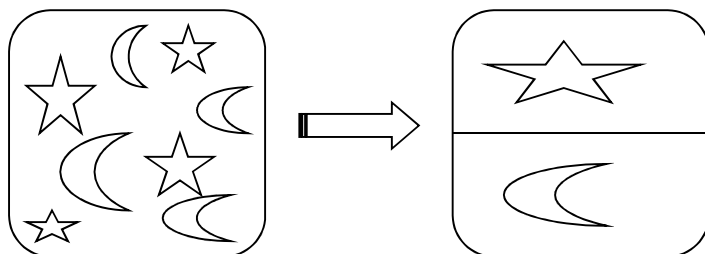
PROPAGACE

V této době je častěji propagace nazývaná jako komunikace. Lze ji definovat jako soubor aktivit sloužící k oznamování o novinkách a charakteristikách produktů, které jsou nabízeny zákazníkům. Dále slouží k ovlivňování názoru zákazníka vůči nabízenému produktu a snaha o jeho zakoupení. Komunikačním sdělením musí být vzbuzena pozornost zákazníka. Komunikační nástroje jsou složkou komunikačního mixu. Mezi tyto nástroje je řazena například reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing a PR (public relations). Za poslední dobu je přidáván i např. product placement, události a zážitky. Specifikem komunikace je podpora hodnoty značky. (Mulačová a Mulač, 2013)

2.2.2 Segmentace trhu

Poněvadž jsou zákazníci lidé mající odlišné preference, společností je známo, že nemohou uspokojit všechny zákazníky na daném trhu - přinejmenším nemohou všechny zákazníky uspokojit stejně. Aby se společnosti mohly lépe orientovat mezi tolika typy zákazníků s mnoha druhy potřeb, používají segmentaci trhu, aby celý trh rozdělily. Následně si zvolí segmenty trhu a tvoří strategii, která jim lépe pomůže ziskově uspokojit zvolené segmenty. V daném procesu je zahrnuta segmentace trhu, targeting a positioning. (Kotler, 2007)

Obrázek 2.2 *Segmentace trhu*



Zdroj: vlastní zpracování

Je na vůli každého podniku, jakým způsobem bude probíhat segmentace, tzn., na základě jakých požadavků budou tvořeny tržní segmenty. V případě volby použitých požadavků je vycházeno z různých kategorií jako například z kategorie výrobku či služby. Dále můžeme vyjít z charakteristiky spotřebitele, a to na základě popisného kritéria. Do popisných segmentačních kritérií lze řadit kritéria:

Demografická – zde patří například věk, pohlaví, vzdělání, příjem;

Geografická – stát, region, podnebí;

Etnografická – rasa, náboženství;

Fyziografická – zdravotní stav;

Psychografická – životní styl, sociální třídy;

Kritéria sociálně-kulturní apod. (Mulačová a Mulač, 2013)

2.2.3 Komunikační mix

O marketingovém komunikačním mixu můžeme říci, že je tzv. podsystémem marketingového mixu. Komunikační mix je rozdělen do dvou skupin, a to na osobní a neosobní formy komunikace. Do osobní formy komunikačního mixu je zahrnován pouze osobní prodej, přičemž do neosobní formy je řazena reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a sponzoring. Veletrhy a výstavy jsou pak tzv. kombinací osobní a neosobní formy. (Přikrylová a Jahodová, 2010)

OSOBNÍ PRODEJ

Prezentace výrobku či služby osobně zákazníkovi, za účelem vytváření dobrých dlouhodobých vztahů, které posilují image firmy a její produkty. Výhodou této formy je okamžitá zpětná vazba od zákazníka. (Přikrylová a Jahodová, 2010)

REKLAMA

Reklama je placená forma neosobní prezentace výrobku či služby daného sponzora. K této formě komunikace jsou firmami používána masová média, která dokáží zasáhnout co největší segment populace ve velmi krátkém čase. V masových médiích jde zadavatelům v první řadě o brand building, což znamená budování značky. Jde jim především o její

zviditelnění a ovlivňování postojů k ní. Ovšem na rozdíl od osobního prodeje vliv reklamy na prodej je hůře měřitelný a pozorovatelný za krátký časový horizont. (Karlíček, 2016)

PODPORA PRODEJE

Ve většině případů je podpora prodeje spíše zacílena na obchodní mezičlánky a motivaci prodejního personálu než přímo na konečného spotřebitele. Mezi hlavní cíle obchodní podpory prodeje můžeme řadit například prodej značek výrobců, jejich propagace, zvýšení informovanosti o produktech, a to prostřednictvím smluvených obchodních mezičlánků. Jako stimul můžeme uvést například různé slevy (při nákupu), zboží zdarma, odměny za vystavení výrobků, vedení značky, garance zpětného odkupu zboží apod. (Přikrylová a Jahodová, 2010)

PUBLIC RELATIONS (PR)

PR (public relations), jinak řečeno také vztahy s veřejností. V PR je zahrnuto mnoho programů, které jsou navrženy na podporu nebo ochranu image společnosti či jejich výrobků. Marketingové public relations (MPR) je zapotřebí k podpoře marketingového oddělení, a to při propagaci či budování image výrobku. Na rozdíl od reklamy, je MPR důvěryhodnější a je jím ovlivňováno povědomí veřejnosti, ovšem se zlomkovými náklady než reklama. Mezi nejdůležitější nástroje PR patří události, zprávy, publikace, firemní média apod. (Kotler and Keller, 2013)

PŘÍMÝ MARKETING

Mezi jednu z mnoha výhod přímého marketingu lze řadit přímé zacílení na určitou skupinu zákazníků a dále jeho následnou kontrolu a měření. Za nevýhodu považujeme menší dosah k široké veřejnosti, poněvadž je zacílený na vybranou skupinu zákazníků. V přímém marketingu se používají prostředky jako jsou například prospekty, katalogy, časopisy pro zákazníky apod. Ovšem také roste zájem o interaktivní formy komunikace. Aktuální je e-mailová komunikace, newslettery, direkt maily, budování mailing listů. (Vysekalová, 2012)

2.3 Finanční plán

V této kapitole se zabýváme finančním plánem, který znamená přeměnu předešlých fází podnikatelského plánu, a to do číselné formy. Tímto plánem je z ekonomického hlediska dokazována jeho proveditelnost. Výstupem finančního plánu jsou např. plán příjmů a výnosů,

plán nákladů a výdajů, plán cash flow, plánování rozvahy, finanční analýza apod. Nyní jsme v pozici začínajícího podnikatele, a proto bychom měli brát zřetel na to, že jsou na založení firmy potřeba peněžní prostředky, které slouží na uhrazení provozních finančních výdajů, na koupi dlouhodobého a oběžného majetku apod. (Srpová, 2011)

2.3.1 Finanční analýza

Finanční analýzou rozumíme nástroj, který je používán k hodnocení finanční situace podniku a lze ho využít pro různé druhy podniků, neboť se jedná o univerzální techniku. Tato analýza je zaměřena na minulost, tzn., že je orientována na zpětné hodnocení výkonnosti podniku, a také na jeho finanční zdraví. Výstupy analýzy jsou podkladem pro tvorbu investičního plánu, finanční strategie, finančního plánu a jiných důležitých rozhodnutí manažerů. (Mulačová a Mulač, 2013)

Obrázek 2.3 Vzájemný vztah mezi základními účetními výkazy

| Výkaz cash flow | | Rozvaha | | Výkaz zisku a ztráty | |
|------------------------|----------------------|--------------------|-----------------|----------------------|--------|
| Stav na počátku období | Výdaje | Majetek | Vlastní kapitál | Náklady | Výnosy |
| Příjmy | | | Cizí kapitál | | |
| | Stav na konci období | Peněžní prostředky | Zisk/ztráta | Zisk | Ztráta |

Zdroj: Růčková a Roubíčková, 2012

2.3.2 Výkaz o peněžních tocích (cash flow)

Účelem používání tohoto výkazu je snaha eliminovat nesoulad z hlediska času, mezi výnosy a příjmy, náklady a výdaji. Jedná se o výkaz, díky kterému jsme schopni získat informace ohledně pohybu peněžních prostředků podniku. Tyto informace jsou podávány

v souvislosti s podnikatelskou činností podniku za dané období. V cash flow jsou obsaženy jak příjmy a výdaje, tak i peněžní tok. Peněžním tokem rozumíme rozdíl mezi příjmy a výdaji za dané časové období. Díky tohoto výkazu je možné analyzovat, kde podnik získal a utratil peníze. Existují dva možné způsoby sestavení cash flow, a to přímou metodou (předpoklad evidence příjmů a výdajů v podniku) a nepřímou metodou (údaje pocházející z finančního účetnictví, v praxi častější). (Veber a kol., 2012)

2.3.3 Rozvaha

Rozvaha je jeden z účetních výkazů, kde je majetek členěn k rozvahovému dni a je ve většině případů sestavována k poslednímu dni každého roku. Majetek je uspořádán na aktiva (druh majetku) a na pasiva (zdroje krytí). V rozvaze platí tzv. bilanční pravidlo. Toto pravidlo znamená, že sečtená aktiva se musí rovnat součtu pasiv. Rozvahu můžeme rozdělit na několik druhů, a to například na:

- zahajovací – sestavujeme ji na začátku zahájení podnikatelské činnosti a obsahuje přehled majetku ke dni vzniku účetní jednotky,
 - řádnou – je sestavována v pravidelných intervalech,
 - mimořádnou – důvodem pro sestavení tohoto druhu rozvahy je např. likvidace, prodej, fúze podniku a je sestavována k jinému než řádnému okamžiku.
- (Růčková a Roubíčková, 2012)

2.3.4 Výkaz zisků a ztrát

Ve výkazu zisků a ztrát je zachycen výsledek hospodaření daného podniku. Tento výkaz obsahuje náklady, výnosy a výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření je dělen na provozní, finanční a mimořádný. Z informací ve výkazu zisků a ztrát lze zjistit například jaký obrat má podnik, rentabilitu tržeb a nákladů, externí náklady apod. Z tohoto výkazu lze rychle zjistit, jak efektivně podnik hospodaří za určité období. Zároveň je v tomto výkazu důkladně rozváděn výsledek hospodaření (zisk/ztráta) za určité období a je řazen do vlastních zdrojů v rozvaze. (Veber a kol., 2012)

2.3.5 Zdroje finanční podpory

Pokud chceme založit podnik, jsou k tomu potřeba různé finanční zdroje. Tyto zdroje lze členit na zdroje vlastní a zdroje cizí. Do vlastních zdrojů spadají například zisk, odpisy hmotného, ale i nehmotného majetku, vklady vlastníků apod. Do zdrojů cizích patří například úvěry. Mezi další zdroje financování podniku lze uvést leasing, faktoring, forfaiting, dluhopisy apod. Dále můžeme zdroje dělit na zdroje krátkodobé či dlouhodobé. Jsou děleny z hlediska času, a to na dobu jednoho roku. Měli bychom brát ohled na to, abychom zajistili správné financování dlouhodobého a oběžného majetku podniku. To znamená, aby byl dlouhodobý majetek kryt dlouhodobými zdroji a oběžný majetek zase krátkodobými. Jedná se o harmonizaci zdrojů financování a životnost podnikového majetku. Pro vlastní zdroje financování je typické, že patří do dlouhodobých zdrojů financování. Dlouhodobé bankovní úvěry jsou např. řazeny do dlouhodobých cizích zdrojů, poněvadž jejich délka splatnosti je více než jeden rok. Naopak krátkodobé cizí finanční zdroje jsou splatné do jednoho roku. (Srpová, 2011)

Využívání cizího kapitálu má své výhody i nevýhody:

- pokud zakládáme nový podnik, nemáme dostatečnou výši vlastních zdrojů kapitálu,
- překonání časového nesouladu mezi příjmy a výdaji,
- ve většině případů, je zvyšována rentabilita podniku právě tímto kapitálem,
- cizím kapitálem zvyšujeme zadluženost podniku,
- omezování jednání managementu, pokud máme vysoký podíl tohoto kapitálu,
- možná ztráta kontroly nad majetkem podniku. (Veber a kol., 2012)

Vlastní zdroje financování

Vklady vlastníků

Jedná se o vlastní externí zdroj financování podnikových potřeb a bez tohoto zdroje se neobejde žádné podnikání. Vklady vlastníků se různí stanovenou právní formou podnikání. Znamená to tedy, že například fyzická osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění nemá zákonem stanovenou povinnost vložit počáteční vklad do podniku. (Srpová, 2011)

Zisk

Zisk je řazen mezi interní zdroje financování, avšak na financování podnikatelské činnosti je použit jen nerozdělený zisk. V podnicích rozhoduje o přerozdělování zisku pouze valná hromada. Ta určuje, jaká část zisku zůstane v podniku, a jakou část z podniku odvedou. Ta část zisku, která zbyde v podniku, se nazývá nerozdělený zisk. Hrubý zisk (výsledek hospodaření před zdaněním), je vypočten rozdílem všech výnosů a nákladů podniku. (Mulačová a Mulač, 2013)

Odpisy

Odpisy patří mezi interní zdroje financování podniku a definujeme je jako opotřebení dlouhodobého majetku, které je vyjádřeno peněžní formou. Jelikož nepodléhají odpisy zdanění, jsou pro podnik výhodnější než zisk. Výše odpisů je dána velikostí investičního majetku, metodou odpisování, odpisových sazbách apod. Existují dva druhy odpisů, a to daňové a účetní. Odpisy daňové jsou vymezeny zákonem o dani z příjmů a umožňují odpisovat rovnoměrně nebo zrychleně. V účetních odpisech jsou zachyceny skutečné stavy opotřebovaného majetku a účetní jednotka si je určuje samostatně. (Veber a kol., 2012)

Cizí zdroje financování

Úvěry

Úvěry jsou poskytovány na financování krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých potřeb firmy. Krátkodobé úvěry jsou poskytovány do jednoho roku, dlouhodobé zase nad jeden rok. Úvěry jsou členěny na bankovní a obchodní.

- Charakteristika bankovních úvěrů:
 - před tím, než nám banka poskytne úvěr, je ověřena naše bonita,
 - většinou se jedná o termínované půjčky,
 - posuzuje se podnikatelský záměr, na který podnik potřebuje finance,
 - je hodnocena likvidita podniku,
 - podmínkou je zajištění daného úvěru, a to např. nemovitostí. (Mulačová a Mulač, 2013)

- Charakteristika obchodních úvěrů:
 - úvěr poskytuje odběratel či dodavatel,
 - v případě dodavatelského úvěru se jedná např. o odklad platby za provedenou službu,
 - o odběratelský úvěr se jedná např. při poskytnutí odběratelských záloh.
 (Srpková, 2011)

Dluhopisy

Tento zdroj financování je v podnikání spíše výjimečný. Dluhopis patří mezi cenné papíry a vystihuje závazek dlužníka vůči majiteli. Dlužník se zavazuje splatit v předem dané lhůtě nominální hodnotu dluhopisu, a také jeho úrok, který je buď vyplácen ročně či pololetně jeho věřitelům. Výhodou dluhopisů je, že úrok, který je placen, je nižší než dividendy. Mezi nevýhodu lze řadit možné zvyšování rizika podniku. (Veber a kol., 2012)

Další zdroje financování

Leasing

Leasing patří mezi oblíbené zdroje financování dlouhodobého majetku. Je to třístranný právní akt, a to mezi dodavatelem, pronajímatelem a nájemcem. Princip je takový, že podnik používá po danou dobu majetek, který ale nemá ve svém vlastnictví. To znamená, že nájemce potřebuje určitý majetek, který si pronajme na určitou dobu a úplatu od pronajímatele, který daný majetek pořídil od dodavatele. Výhodné pro nájemce je, že se nemusí starat o servis, pojištění apod., poněvadž to má vše na starost pronajímatel. Leasing můžeme využít při pronájmu např. budov, strojů, a to za předem stanovený nájem a sjednanou dobu. Pronajímatel má možnost majetek, který pronajal odepisovat. Po skončení doby pronájmu majetku, je majetek buď bezplatně převeden do vlastnictví nájemce nebo si může majetek nájemce odkoupit za předem danou zůstatkovou cenu. Tento převod však musí být předem ošetřen smlouvou. Výhodou u leasingu je, že oproti úvěru není administrativně náročný, je flexibilní a nabízí doprovodné služby. Nevýhodou je celková cena za leasing, ve které je zahrnuta i provize leasingové společnosti. (Mulačová a Mulač, 2013)

Faktoring a forfaiting

Faktoring patří do krátkodobých zdrojů financování. Princip spočívá v odkoupení pohledávek krátkodobého charakteru před jejich dobou splatnosti. Pohledávkou krátkodobého charakteru je myšlena pohledávka s dobou splatnosti 14-90 dní. Faktoringová společnost před postoupením pohledávky posuzuje, zda je odběratel (dodavatel) bonitní či nikoliv. Pokud faktoringová společnost odkoupí pohledávku, poskytuje zálohu ve výši 60-90 % a strhne si poplatek za své poskytnuté služby. Tento způsob financování je vhodný jak pro postupitele pohledávky (okamžité inkaso), tak pro faktoringovou společnost, která má zajištěnou jistotu v platebních transakcích. Mezi další zdroj financování patří forfaiting, který je zaměřen na tuzemský a mezinárodní obchod. Zatímco u faktoringu šlo o odkup krátkodobých pohledávek, zde se jedná o pohledávky střednědobé a dlouhodobé. Forfaitingové společnosti na rozdíl od společnosti faktoringové, požadují od svých klientů jištění pohledávek. Jištěním rozumíme akreditiv, bankovní záruku apod. Pohledávky, které jsou odkupovány, mají obvykle splatnost nad 90 dní. Forfaitingové společnosti však odkupují i pohledávky s dobou splatnosti např. 5-7 let. Výhodou tohoto financování je, že je riziko přeneseno na forfaitingovou společnost a pohledávka je uhrazena ihned. (Srpová, 2011)

Charakteristika několika důležitých právních forem podnikání

Mezi základní právní formy podnikání patří:

- živnostník (fyzická osoba),
 - potřeba živnostenského oprávnění,
 - bezúhonnost,
 - plnoletost,
 - není zákonem stanoven základní kapitál,
- veřejná obchodní společnost,
 - osobní společnost,
 - minimálně 2 osoby na založení,
 - ručení celým majetkem podniku či veškerým majetkem společníků,
 - společenská smlouva,

- společnost s ručením omezeným,
 - zákonem stanovený vklad společníků,
 - minimálně jedna osoba na založení,
 - společenská (zakladatelská) smlouva,
 - ručení celým majetkem společnosti či do výše nesplacených vkladů společníků,
 - valná hromada,
- akciová společnost,
 - představenstvo,
 - dozorčí rada,
 - zákonem stanovená výše základního kapitálu,
 - akcionáři,
 - hlasování na valné hromadě,
- družstva,
 - neuzavřený počet osob,
 - členský vklad,
 - členové družstva neručí za jeho závazky,
 - členská schůze,
- ostatní. (Synek, 2011)

Franchising

„Franchising je založen na dlouhodobém smluvním vztahu, kterým je upravena úzká a nepřetržitá spolupráce právně a finančně samostatných a nezávislých podniků.“ (Mulačová a Mulač, 2013, s. 495) Právo, které franchisor uděluje, opravňuje franchisanta užívat jméno franchisorovy firmy za přímou či nepřímou úplatu. Tento systém je výhodný jak pro poskytovatele franšízy, tak i pro jejího příjemce. Příjemce franšízy se dostává na trh pod zavedenou a zákazníky známou značkou, na druhé straně poskytovateli franšízy ubývá starost ohledně investic, provozu. Franchisor však stále dohlíží na to, zda jsou sjednané podmínky

dodržovány (kvalita, image). Druh tohoto podnikání je uplatňován především v oblasti rychlého občerstvení, maloobchodu, čerpací stanice apod. Franchisingová licence se týká především know-how, ochranné známky, servisní známky, hospodářských a technických metod. (Mulačová a Mulač, 2013)

Franchising vzniká na základě franchisingové smlouvy. Touto smlouvou je vymezen vztah mezi franchisorem a franchisantem, ovšem nemá pevnou podobu, co se právního řádu týče. Každá smlouva obsahuje určité náležitosti jako je například vymezení práv a povinností obou smluvních stran, licenci, propagaci, dobu trvání smlouvy, ochranu know-how. (Vochozka a Mulač, 2012)

Doba, po kterou je franchisingová smlouva uzavřena, by se měla pohybovat v rozmezí od 2 do 20 let. Ve většině případů se však setkáváme se smlouvami střednědobého charakteru, které trvají 5 let. Smlouvy dlouhodobé jsou uzavírány na 10-20 let. Vstupní vklad u takto vytvořených společností bývá od 10 tisíc Kč až do 15 milionů Kč a franchisingový poplatek platící se průběžně, bývá od 1 % až do 7 % z obrátu. (Veber a kol., 2012)

Podpora malého a středního podnikání

Jako jedním z dalších zdrojů podpory podnikání můžeme řadit dotace, granty, daňové zvýhodnění apod. Existuje několik organizací, které poskytují různou podporu malým a středním podnikům. Mezi ně patří například vládní organizace, nevládní organizace a finanční instituce pro podporu podnikání. (Srpková, 2011)

2.4 Organizační plán

V této kapitole podnikatelského plánu jsou uvedeny typy organizačních struktur, díky kterým jsou pracovníci podniku řazeni ke svým podřízeným. Konkrétně se zabýváme organizačními strukturami na základě liniových a funkcionálních vazeb. V organizačním plánu je řešena také otázka právní formy podnikání, ale i styl řízení organizace.

2.4.1 Struktura organizačního plánu

Organizační struktura slouží jako nástroj, kterým lze usměrňovat prvky podnikové činnosti a jejich vazby. Tvorba organizační struktury je velmi důležitá, poněvadž souvisí s dělbou práce a s návaznými činnostmi. Pro lepší orientaci, jsou organizační struktury členěny z hlediska uplatňování rozhodovacích pravomocí a z hlediska vycházejícího z činností nebo z výsledků činností. Typy organizační struktury tedy členíme na organizační struktury založené na liniových vazbách, organizační struktury založené na funkcionálních vazbách a maticové organizační struktury.

Organizační struktury založené na liniových vazbách

U této organizační struktury lze říci, že se jedná o hierarchické řazení útvarů, ve kterém jsou vymezeny vztahy podřízenosti, nadřízenosti, ale také rovnocennost. Typy struktur:

- liniová organizační struktura;
- štábní organizační struktura;
- kombinovaná liniově-štábní organizační struktura (funkcionální). (Mulačová a Mulač, 2013)

Organizační struktury založené na funkcionálních vazbách

Organizační struktury zakládané na funkcionálních vazbách fungují na základě útvarů, které jsou uspořádány podle stejnorodých, příbuzných činností. Členíme organizační strukturu na:

- Funkcionální organizační strukturu;
- Divizní organizační strukturu;
- Procesní organizační strukturu. (Mulačová a Mulač, 2013)

2.4.2 Styl řízení organizace

Existuje mnoho rozměrů a mnoho způsobů, jak definovat styly řízení společnosti, které následně manažeři používají při vedení. Některé styly jsou děleny do skupiny efektivní a neefektivní. Do skupiny efektivních stylů vedení se řadí styl:

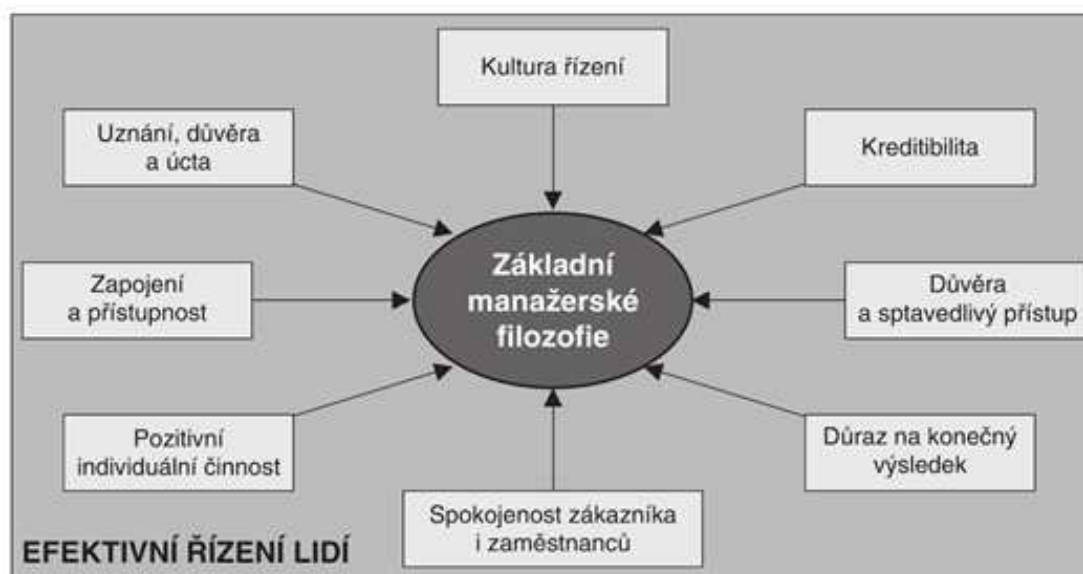
- Byrokratický;
- Laskavě autokratický;
- Rozvíjející;
- Výkonný;

do skupiny méně efektivních stylů patří styl:

- Dezertér;
- Autokrat;
- Misionář;
- Tvůrce kompromisů. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Mezi nejčastější a nejširší styly řízení řadíme například *byrokratický styl* řízení, kde se manažer zajímá především o pravidla a procedury kontroly, bývá velmi svědomitý a nemá velký zájem o úkoly a vztahy. Tento styl vychází z příkazů nadřízených. Dalším stylem je *autokratický (autoritářský) styl* řízení, kde manažer naopak má velký zájem o úkoly a sám využívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, kontroly odměny a trestů, avšak nezajímá se o vztahy, což znamená, že manažerovi chybí důvěra k ostatním a může působit nepříjemně a má zájem pouze o dokončované úkoly. Jako poslední lze zmínit *styl demokratický*, který je zaměřen spíše na skupinu jako celek a funguje zde větší spolupráce. Manažer nevykonává svou funkci sám, nýbrž se o svou funkci dělí se členy týmu a lze říci, že sám je také členem týmu. Všichni členové skupiny mají důležité slovo, co se týče politiky, rozhodování, zapracování systémů apod. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Obrázek 2.4 Základní manažerská filozofie



Zdroj: Dědina a Cejthamr, 2005

2.5 Metodická část

V této kapitole je řešena otázka podnikatelského prostředí, ve kterém by měl podnik působit. Před vstupem podniku na trh, je nutná analýza podnikatelského prostředí, která je detailněji popsána níže. Podnikatelské prostředí je členěno na makro a mikro prostředí. Pro každé z těchto prostředí byla použita jiná, vhodně zvolená analýza.

2.5.1 Analýza podnikatelského prostředí

Firmy fungující dlouhodobě na trhu, mají větší předpoklad k úspěchu než firmy začínající. Je tomu tak zejména kvůli nedostatečným zkušenostem začínajících podnikatelů. Nestačí si vytyčit pouze cíle, ale musíme nejprve poznat okolí, kterým je podnik ovlivňován. Také bychom si měli uvědomit své silné, ale i slabé stránky, abychom věděli, na čem bychom měli více zapracovat. Existuje nástroj, který je vhodný pro analýzu vnitřního i vnějšího prostředí. Strategická situační analýza je vhodná při zjišťování důležitých faktorů ovlivňujících firmu. Tuto analýzu lze členit na externí (vnější) a interní (vnitřní). (Srpová, 2011)

Aby podnik byl schopen existovat a dále se rozvíjet, jsou k tomu zapotřebí důležité vlivy, které na podnikání působí. Tyto vlivy jsou nazývány jako podnikatelské prostředí. V odborné literatuře není možno jednoznačně definovat pojem podnikatelské prostředí. Pokud použijeme jednu z definic, tak lze chápat podnikatelské prostředí jako soubor vlivů, které reagují na podnik. Tyto vlivy jsou klasifikovány do dvou prostředí, a to do makroprostředí, což jsou vlivy vnější a do mikroprostředí, to jsou vlivy vnitřní. (Mulačová a Mulač, 2013)

Externí analýza

Makroprostředí

„Makroekonomické prostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ (Jakubíková, 2013, s. 99)

Toto prostředí je hodnoceno tzv. makroekonomickými indikátory. Mezi tyto indikátory je řazena například úroková míra, směnný kurz, míra ekonomického růstu míra inflace. Pokles míry ekonomického růstu vede ke snížení spotřeby, tlaku na konkurenci, hrozbě nižších zisků. Růst úrokové míry je pro firmu hrozbou, poněvadž ovlivňuje kapitálové náklady. (Srpová, 2011)

Vlivy zahrnuté v makroprostředí jsou například demokratické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační a ekologické. Analýzou **PEST** je hodnocen vývoj vnějšího prostředí, tzv. makroprostředí, které podnik není schopen vlastní činností ovlivnit. Tato analýza je složena z několika faktorů, a to konkrétně z:

P – politická;

E – ekonomický;

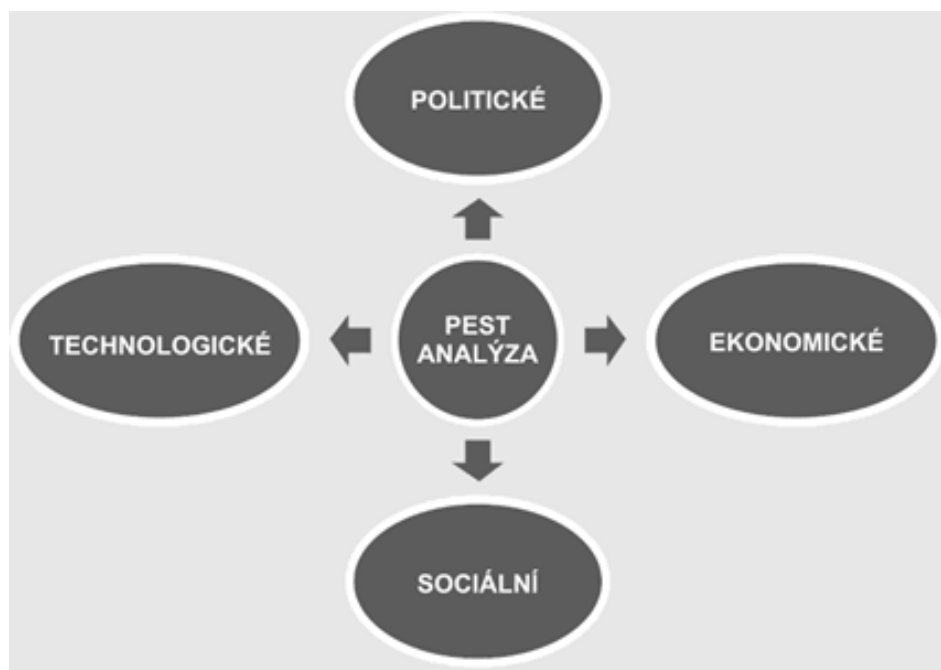
S – sociální;

T – technologický. (Jakubíková, 2013)

Mezi politické (politicko-právní) faktory lze uvést např. vliv politických stran, daňovou politiku, fiskální politiku, sociální politiku, zákony, politickou stabilitu, výdaje vlády apod. Do ekonomických faktorů patří např. úrokové sazby, měnové kurzy, tržní trendy, míra inflace a nezaměstnanosti apod. Mezi sociální (sociokulturní) faktory jsou řazeny např. kulturní hodnoty, osobní image, příjmy a majetek spotřebitelů, životní styl, úroveň vzdělání apod.

K technologickým (inovačním) faktorům patří např. technologický vývoj, trendy ve výzkumu a vývoji apod. Existuje i rozšířená verze analýzy PEST, a to analýza PESTE, PESTLE, ve které jsou začleněny i ekologické a legislativní vlivy. (Jakubíková, 2013)

Obrázek 2.5 PEST analýza



Zdroj: Pilařová, 2016

Mikroprostředí

„Mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.“ (Jakubíková, 2013, s. 102) Do mikroprostředí společnosti jsou zahrnováni dodavatelé, zákazníci, konkurenti, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost, tzn., že se jedná o síly blízko společnosti, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy. (Kotler, 2007)

- Analýza tržní situace a jejího vývoje
 - docílit prodejních cen,
 - volba distribuce,
 - zacílení na zákazníky,

- konkretizace poptávky,
- faktory ovlivňující poptávku.
- Analýza konkurenční situace
 - současná konkurence,
 - potenciální konkurence.
- Dostupnost a cenový vývoj surovina energií
 - hrozba jejich růstu,
 - nebezpečí negativních odchylek budoucích hospodářských výsledků,
 - příležitosti. (Růčková a Roubíčková, 2012)

2.5.2 Porterův model pěti sil

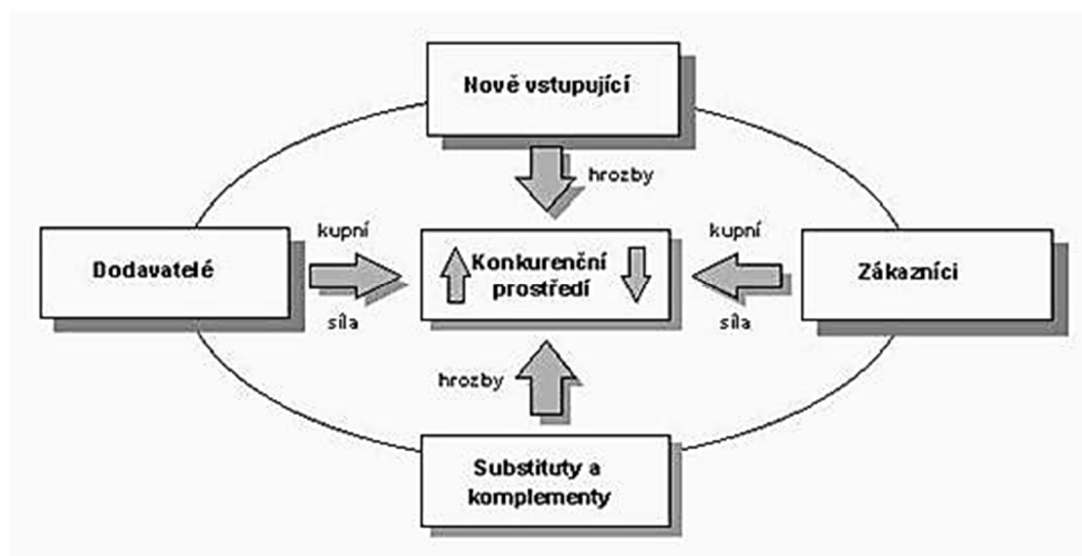
Model vytvořil Michael Porter v 80. letech dvacátého století. V tomto modelu je brán zřetel na konkurenci. M. Porter obohatil marketing o výzkumy trhu a analýzu konkurence. Jeden ze závěrů M. Portera zní, že aktivity firmy musí být směřovány do oblastí s nízkou konkurencí. (Veber a kol., 2012)

Tento model je složen z pěti sil:

- nově vstupující konkurenti
 - v současnosti nejsou v konkurenčním prostředí, ale mohou do něj kdykoliv vstoupit,
 - míra rizika vstupu nových konkurentů, je ovlivněna bariérou vstupu do odvětví,
 - zvyšující se náklady jsou příčinou zdolávání bariér,
 - mezi klíčový faktor výnosnosti v odvětví patří stanovená výška vstupních bariér,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty
 - výška vstupních bariér,
 - nejběžnější rivalitou je rivalita cenová,
 - velikost poptávky,
- dodavatelé

- smluvní síla dodavatelů,
- velká diferencovanost dodavatelů,
- substituty a komplementy
 - většinou znamenají pro podnik cenovou konkurenci,
 - jedná se o alternativní produkty, kterými lze nahradit produkty naší firmy,
- zákazníci
 - Jde o oligopolního nebo monopolního zákazníka?
 - Jsou nakupovány velké objemy produktů?
 - Nakupují pouze od nás či mají více výrobců? (Srpová, 2011)

Obrázek 2.6 Porterův model pěti sil



Zdroj: *Strategická situační analýza [online]*, 2009. [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Účelem této analýzy, je schopnost najít takovou pozici podniku v konkurenčním prostředí, kde se je schopen bránit výše zmíněným pěti silám, či je dokonce ovlivnit ve svůj prospěch. Výsledek této analýzy je použit jako pomoc při předpovědi změn a podniky jsou na ně lépe připraveny. (Pilařová, 2016)

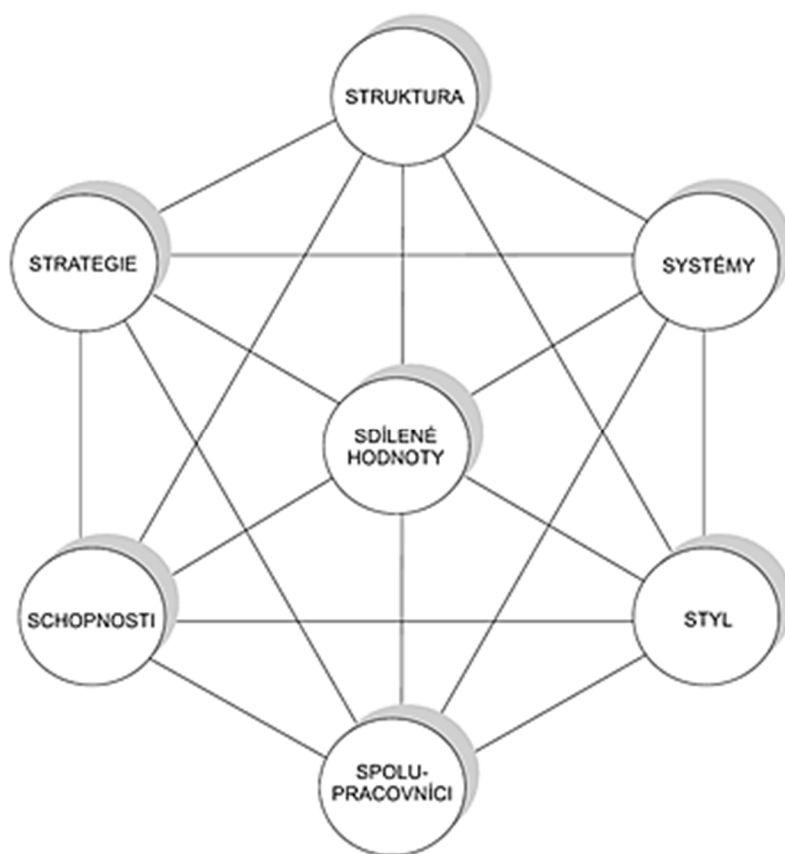
2.5.3 Interní analýza

7S

Společnost McKinsey, zabývající se poradenstvím, již před několika lety prezentovala svůj koncept 7S, díky kterému je zajišťována efektivita firem. Jedná se o analýzu interních faktorů podniku. Tato zkratka je složena ze slov strategy (strategie), structure (struktura), systems (systémy), style (styl), staff (zaměstnanci), skills (schopnosti) a shared goals (sdílené cíle). Snahou podniku je, aby bylo dosaženo rovnovážného a provázaného vztahu mezi všemi složkami modelu. Aby byl podnik opravdu efektivní, musí být dosaženo rovnováhy všech 7S. (Cejthamr a Dědina, 2010) Výše zmiňované faktory lze rozdělit na tzv. měkké faktory a tvrdé faktory.

Mezi měkké faktory patří sdílené vize firmy, styl řízení, komunikační systém, informační systém, konkrétní pracovníci, schopnosti pracovníků. Naopak mezi tvrdé faktory patří struktura firmy a strategie firmy. (Kubíčková a Rais, 2012)

Obrázek 2.7 *Rámec „7S faktorů“ firmy*



Zdroj: Kubíčková, 2012

2.5.4 SWOT analýza

Je to zkratka pro slova – strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Silné a slabé stránky jsou výsledkem interní analýzy a příležitosti a hrozby zase výsledkem externí. Tato analýza byla vyvinuta a poprvé použita mezi lety 1960-1970, a to americkým poradcem a konzultantem Albertem S. Humphreym. (Srpková, 2011) Jedním z podnikových cílů, by měla být omezenost slabých stránek podniku, intenzivnost podpory silných stránek a využití nabízených příležitostí. Dále by měl podnik být připraven proti případným hrozbám a snažit se o jejich eliminaci. (Kozel, 2006)

Tabulka 2.1 *SWOT analýza*

| SILNÉ STRÁNKY | SLABÉ STRÁNKY |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">••• | <ul style="list-style-type: none">••• |
| PŘÍLEŽITOSTI | HROZBY |
| <ul style="list-style-type: none">••• | <ul style="list-style-type: none">••• |

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky (strengths) – zde jsou uvedeny přednosti podniku, díky kterým podnik získává výhodu nad konkurencí (kvalifikovaní zaměstnanci, nové a moderní technologie).

Slabé stránky (weaknesses) – jsou to vnitřní podmínky negativního charakteru, zapříčiňující nižší výkonnost organizace (nízká kvalifikace zaměstnanců, nedostatek finančních prostředků).

Příležitosti (opportunities) – jsou to možnosti patřící do vnějších podmínek a jsou podnikem využívány ku jeho prospěchu (pozitivní změny chování zákazníků).

Hrozby (threats) – patří do negativních vnějších podmínek, kterými jsou ohrožovány cíle podniku (nový konkurent na trhu). (Pilařová, 2016)

SWOT analýza je pro manažery tvořící strategické plány podniku velmi užitečná v několika směrech:

- je vhodná pro hodnocení současného i budoucího postavení podniku,
- posuzování nejvhodnějších strategických alternativ,
- přispívá ke zlepšení situace podniku. (Dědina a Cejthamr, 2005)

2.6 Rizika spojená s podnikatelským plánem

Riziko v podnikání je možno chápat jako opak jistoty. Riziko lze obecně definovat jako: „*Možnost události s výsledkem odchylným od cíle, který chceme dosáhnout.*“ (Mulačová a Mulač, 2013, s. 209) V současné době je stále méně případů, kdy se předpokládaný vývoj skutečně stane. Proto je potřeba manažerského rozhodování, které zohledňuje riziko, a to s menším či větším důrazem. Z praxe je známo, že čím je projekt profitabilnější, tím bývá i rizikovější, ovšem podnikatele by měli zajímat spíše kontrakty s minimálním rizikem a s vydělanými penězi. Není úplně snadné stanovit univerzální doporučení, čeho by se měl podnikatel vyvarovat, aby se nedostal do zbytečného rizika. „*Pro přesnější vymezení rizika se proto využívá matematika a statistika, jejichž metody míru rizika měří, popřípadě modelují.*“ (Mulačová a Mulač, 2013, s. 209) Níže jsou vypsány různé rizikové situace:

- špatné hospodaření,
- podvody a úplatky,
- podnikatelský záměr byl nenaplněn,
- neúspěšný management,
- neuznávání smluvních vztahů. (Veber a kol., 2012)

2.6.1 Členění rizik

Kvůli již existujícím nebo potenciálním rizikům je třeba jejich členění, a to z různých hledisek, které jsou popsány níže. Rizika jsou rozčleňována z důvodu lepší identifikace, analýzy a vyhodnocování. (Mulačová a Mulač, 2013)

Z hlediska povahy rizik dělíme rizika na:

- Čistě (negativní) riziko – tímto rizikem jsou označovány situace, které značí ztrátu nebo žádnou odchylku. Jako příklad čistého rizika je vznikající riziko ztráty majetku jeho odcizením nebo jeho poškozením.
- Spekulativní riziko – při tomto riziku je možnost existence ztráty nebo zisku. Příkladem tohoto rizika je otevření nové prodejny. Je šance tvorby zisku a získání nových zákazníků, ale je zde i možnost neúspěchu. (Mulačová a Mulač, 2013)

Z hlediska závislosti na povaze změn vyvolávajících rizika:

- Dynamická rizika – hlavní příčinou vzniku rizika, jsou vzniklé změny v okolí i ve firmě samotné. Jako příklad lze uvést např. války, terorismus, zásahy a regulace ze strany státu apod.
- Statická rizika – na rozdíl od rizika dynamického, jsou příčiny statického rizika nacházena v nepoctivém jednání jednotlivců nebo v přírodním nebezpečí. O statických ztrátách lze říci, že zde existuje pravidelnost a tím i jejich předvídatelnost. Tyto ztráty jsou usměrňovány, eliminovány pomocí různých metod. Do statických ztrát jsou zahrnovány např. přírodní rizika, krádeže způsobena spotřebitelem, nevhodné manažerské rozhodnutí. (Mulačová a Mulač, 2013)

V závislosti na možném dopadu členíme riziko na:

- Kritické riziko – tímto rizikem je ohrožována existence podniku, poněvadž dopad rizika je zásadní. Příkladem je riziko trvalé ztráty, které může později zapříčinit bankrot podniku.
- Důležité riziko – jedná se o vynaložení dodatečných finančních zdrojů podnik, tzn. prodej podnikového majetku, půjčka apod. Stabilita podniku, je ohrožena tímto druhem rizika. Příkladem je vstup nového konkurenta na trh, ztráta zákazníků apod.

- Běžné riziko – je to riziko přinášející ztráty, ale tyto ztráty mohou být hrazeny běžnými příjmy podniku. Příkladem tohoto rizika je např. nevhodně zvolená otevírací doba, krádež zboží, onemocnění pracovníka. (Mulačová a Mulač, 2013)

Z hlediska nahodilosti rizik členíme riziko na:

- Rizika s absolutní nahodilostí – patří zde rizika, která nemusí být realizována. Například se jedná o platební neschopnost, porucha systému, požár apod.
- Rizika s relativní nahodilostí – jedná se o rizika, která musí být uskutečněna, jen se přesně neví, kdy se uskuteční. Jde např. o zánik podniku. (Mulačová a Mulač, 2013)

Z hlediska únosnosti rizika:

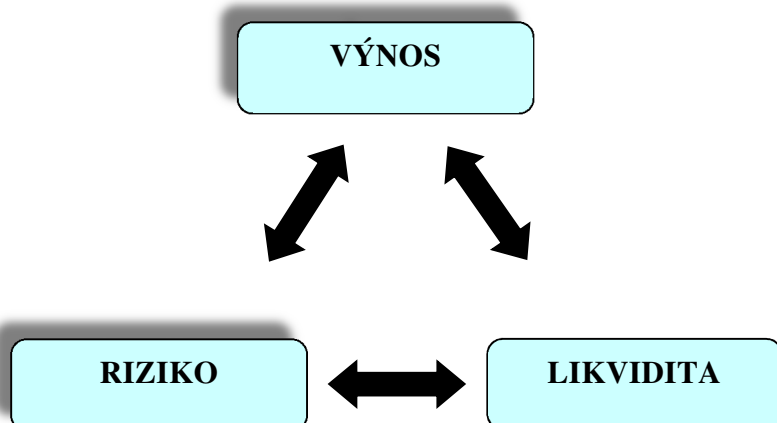
- Nezbytná rizika – tato rizika jsou obsažena v každé podnikatelské činnosti a mají souvislost s fungováním podniku v současném a nejistém prostředí.
- Únosná rizika – jde o riziko, které podnikatel podstupuje, i když je mu znám možný výskyt tohoto rizika.
- Neúnosná rizika – jedná se o riziko, které není podnikatelem podstupováno, poněvadž jejich dopad by byl zničující. (Mulačová a Mulač, 2013)

2.6.2 Postoj manažerů k riziku

Rozlišujeme tři druhy postojů k riziku, a to:

- *Averze k riziku* znamená, že je manažer nakloněn k méně rizikovým projektům, které jsou ovšem i méně výnosné.
- *K neutrálnímu postoji k riziku* dochází v případě rizikových projektů s malými zisky/ztrátami.
- *Sklon k riziku* je opakem averze k riziku a manažer je nakloněn riziku, tzn. volí projekty s vyšší výnosností, za cenu vyššího rizika. (Fotr a Souček, 2005)

Obr. 2.8 Investiční trojúhelník



Zdroj: Fotr, 2005, vlastní zpracování

2.6.3 Analýza rizik

Analýza rizik může být prováděna například expertním hodnocením nebo analýzou citlivosti. **Expertním hodnocením** se rozumí odborný odhad významnosti rizik vzhledem k plánovaným cílům podniku. Významnost rizika je posuzována pomocí dvou hledisek – pravděpodobnost výskytu rizik a intenzita negativního vlivu rizik. Čím vyšší je pravděpodobnost výskytu rizik a čím větší je jeho negativní intenzita, tím je rizikový faktor významnější. **Analýzou citlivosti** je zjišťována citlivost hospodářského výsledku na faktory, kterými jsou výsledky ovlivňovány. Nejsledovanějšími faktory, kterými je ovlivňován hospodářský výsledek je výše poptávky, změny fixních, variabilních nákladů. Výsledky této analýzy mohou být individuální skrz subjektivitu zpracovatele, tzn., že výsledky mohou nabývat jiných hodnot. (Srpová, 2011)

2.6.4 Opatření ke snížení rizika

Omezování rizika – vytvořeno na základě administrativního přístupu, jenž je stanovován vnitřními řídicími a kontrolními mechanismy, jako např. příkazy, předpisy, zákazy apod.

Přesouvání rizika – základem je přesunutí rizika na jiný subjekt, a to např. na velkoobchody, dopravní podniky, obchodní partnery apod.

Kompenzace rizika – znamená snahu vyvažovat riziko jinou operací s opačným účinkem nebo protiobchodem. Jedná se např. o zabezpečení proti kursovému riziku.

Rozvrhování rizika – na větší počet nositelů je riziko rozloženo. Příkladem je větší počet dodavatelů, stanovení širšího sortimentu apod.

Přenášení rizika – tato metoda je řazena mezi specifickou a hojně používanou metodu. Metoda je vytvořena na základě převodu rizika na speciální subjekt, který za úplatu nese rizika. Na této metodě je i založen princip pojištění a zajištění.

Dělení rizika – riziko je děleno na více účastníků (Mulačová a Mulač, 2013).

Jako další nástroje, kterými je riziko snižováno, patří např. kvalitně zpracované smlouvy, tvorba rezerv, využívání síly a kvalitní výběrová řízení. (Srpová, 2011)

3 Podnikatelský plán založení čerpací stanice

V této části bakalářské práce se zabýváme aplikací metod a analýz, které byly uvedeny a vysvětleny v předešlé části této práce. Cílem je vytvoření návrhu organizačního plánu, marketingového plánu a finančního plánu, který by mohl sloužit potenciálním zakladatelům.

3.1 Titulní strana

| | |
|-------------------------|--|
| Název společnosti: | MOL Česká republika, s.r.o. |
| Sídlo společnosti: | Kujavy 742 45, D1 |
| Předmět podnikání: | Provoz čerpací stanice s palivy a mazivy |
| Právní forma podnikání: | Společnost s ručením omezeným |
| Majitel (jednatel): | Jana Dlouhá |
| Provozovatel: | Jana Dlouhá |
| Kontakt: | 731 666 454 |
| Webové stránky: | www.molcesko.cz |
| E-mail: | mol@seznam.cz |
| IČO: | 74152667 |
| Otevírací doba: | nonstop |

3.2 Exekutivní souhrn

Předmětem podnikání bude výstavba a následný provoz čerpací stanice značky MOL. ČS bude založena paní Janou Dlouhou, která bude jediným vlastníkem a zároveň jednatelem společnosti. Společnost se bude zabývat prodejem pohonných hmot, prodejem drobného zboží a potravin a poskytováním doplňkových služeb. U prodeje pohonných hmot se jedná především o bezolovnatý benzín, motorovou naftu a LPG. Kromě výše zmíněných PHM existují i další typy pohonných hmot s nadstandardními vlastnostmi, které taktéž zaručují vysokou kvalitu. Jelikož společnost bude fungovat na základě franchisy se skupinou MOL, jsme povinni mít pouze tuto společnost za svého dodavatele pohonných hmot. Čerpací stanice se bude nacházet na úseku dálnice D1, a proto budou zákazníkům poskytovány i služby jakými jsou rychlé občerstvení, doplňkový prodej motoristických doplňků a kapalin, prodej dálničních známek apod. Rychlé občerstvení je na čerpacích stanicích poskytováno ve většině případů na dálnici či rychlostní silnici, poněvadž ve městě by nebylo tak využíváno. Dále budou mít zákazníci k dispozici služby jako je ruční myčka, vysavač, vzduchový kompresor apod. Ceníky těchto služeb a další podrobnější informace jsou popsány v kapitole **3.5 Marketingový plán a analýza trhu**.

Aby bylo možné vybudovat prodejnu ČS, je nejprve nutné koupit pozemek, na kterém by se čerpací stanice mohla nacházet. Lokalita, která byla pro účel tohoto plánu vybrána, se nachází v oblasti Kujavy na úseku dálnice D1. Paní Dlouhá se rozhodla, že v této oblasti pořídí pozemek o celkové rozloze 1800 m² za cenu 1 080 000 Kč. Pozemek bude odkoupen za finanční prostředky, kterými paní Dlouhá disponuje. Částka, která bude nutná k výstavbě čerpací stanice činí 5 500 000 Kč. Poněvadž majitelka nedisponuje tak vysokou finanční částkou, bude třeba použít podnikatelský úvěr s dobou splatnosti 8 let.

Očekáváme, že již v prvním roce provozu by byla společnost schopna vykazovat zisk. Poněvadž bude mít společnost v prvním roce vyšší náklady na vytvoření zásob, není zisk příliš vysoký. Výrazně vyšší zisky jsou očekávány v dalších letech provozu.

3.3 Charakteristika společnosti a cíle jejich vlastníků

Naše společnost vzniká na základě franchisingové smlouvy, což znamená, že jako samostatný subjekt vznikáme nově, avšak značka, pod kterou budeme fungovat, je na trhu nějakou dobu, v tomto případě více než 75 let. Skupina MOL je plynárenská a ropná společnost, která působí ve více než 40 zemích světa a zaměstnává přes 28 000 lidí. Skupina MOL je maďarská společnost a vlastní síť čítající přes 1900 čerpacích stanic. Skupina MOL vznikla převzetím zavedených značek čerpacích stanic, a to konkrétně značek Lukoil a Agip. Lucembursko, Varšava a Budapešť jsou místa, ve kterých se obchoduje s akcemi této skupiny. Na území České republiky tato společnost provozuje druhou největší síť čerpacích stanic.

Vízi skupiny MOL je podporování rozvoje v mnoha oblastech lidských činností, snaha o zapojení absolventů, kteří získají potřebnou praxi a mohou společnosti poskytnout cenné inovace a dále také zefektivňování poskytování energetických potřeb našim zákazníkům a tvorba hodnot pro budoucí generaci.

Misí skupiny MOL je zvládat všechny překážky, které se mohou v průběhu fungování společnosti objevit a překonávat všechny hranice. To vše zvládneme díky specialistům a manažerům, kterým věříme a podporujeme je¹.

3.3.1 Cíle společnosti a vlastníků

Mezi hlavní cíle firmy patří objevování nových způsobů, jak by tato společnost mohla lépe a efektivněji uspokojovat energetické potřeby všech zákazníků a také snaha zpříjemnit pobyt na ČS zákazníkům, a to poskytováním nadstandartních služeb ve formě bufetu s kvalitním a čerstvým sortimentem. Snahou naší společnosti je, aby naše ČS byla navštěvovanější než konkurenční ČS, aby přilákala nové zákazníky, podporovala stávající zákazníky, vybudovala další ČS v blízkém okolí, aby naši zaměstnanci byly spokojeni a cítili

¹ MOL. MOL: O nás [online]. MOL [cit. 20.04.2017]. Dostupné z: <https://molcesko.cz/cz/o-nas/o-skupine-mol>

se v naší společnosti jako součást většího celku, podporování nových nápadů na zlepšení chodu čerpací stanice, upevňování spolupráce kolektivu, vytváření oboustranně výhodných akcí pro zákazníky apod.

SMART CÍLE

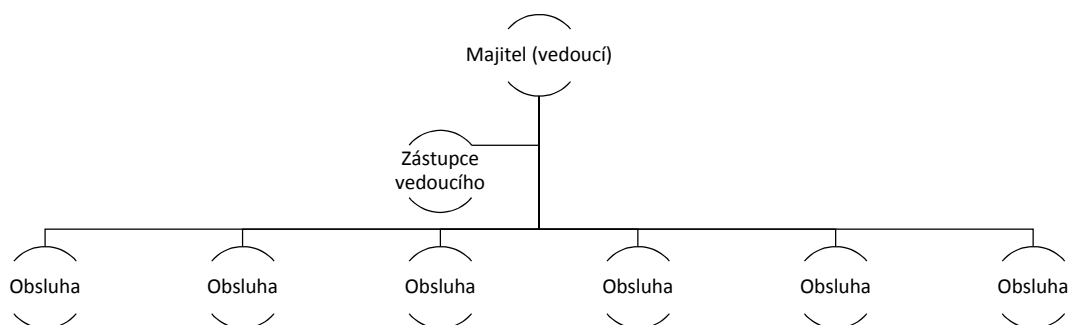
Jako SMART cíl můžeme uvést vybudování pěti dalších poboček čerpacích stanic MOL v Moravskoslezském kraji během 5 let a vybudování samoobslužných stojanů, které by byly součástí našich ČS, poněvadž chceme dopřát svým zákazníkům komfort v podobě rychlého a pohodlného natankování paliva a zaplacení přímo u stojanu, odkud mohou ihned pokračovat ve své cestě. Devízou těchto stojanů je mimo jiné i to, že ve městech nejsou všechny čerpací stanice nonstop, a proto chceme umožnit svým zákazníkům, aby si mohli natankovat kdykoliv budou potřebovat.

3.4 Organizační plán

Vlastníkem, jednatelem a zároveň vedoucím provozovny je paní Jana Dlouhá. Vybrali jsme jako právní formu podnikání společnost s ručením omezeným. Společnost bude disponovat základním kapitálem 2 000 000 Kč, který v plné výši složí paní Jana Dlouhá na účet společnosti. Jednatelka se rozhodla pro tento druh právní formy z důvodu ručení do výše nesplacených vkladů. Jako s. r. o. jsme povinni podávat měsíční kontrolní hlášení a odvádět DPH dvanáctkrát za rok. Aby paní Dlouhá mohla získat požadovanou živnost, musela splnit několik všeobecných podmínek. Provoz čerpací stanice je řazen do oblasti velkoobchod a maloobchod a je vyžadována živnost volná, která nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti.

Paní Dlouhá má několikaletou zkušenost s provozem čerpací stanice. Od roku 2007 do roku 2012, pracovala jako vedoucí v maloobchodě a od roku 2013 do nynějška pracuje jako provozní na ČS. Poněvadž má paní Dlouhá dlouholetou zkušenost s provozem, rozhodla se využít svých zkušeností a podnikat na vlastní společnost. Paní Dlouhá je jediným vlastníkem společnosti, jednatelkou a zároveň má funkci vedoucí provozu. Více o zkušenostech a vzdělání paní Dlouhé je napsáno v životopise, který je v příloze. V její nepřítomnosti ji bude zastupovat paní Hana Hubová, která má také mnoho zkušeností s provozní činností. Mimo zástupkyni paní Dlouhé, bude paní Hubová plnit i jiné pracovní povinnosti, které jsou popsány níže.

Obrázek 3.1 Organizační struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování

Další pracovníci firmy

Organizační struktura firmy je zobrazena v předešlém diagramu. Společnost bude mít celkem osm zaměstnanců, včetně vedení. Konkrétně se jedná se o vedoucí provozovny, kterým je paní Dlouhá, dále paní Hubová, která je zároveň zástupkyní paní Dlouhé. Bude zde zaměstnáno celkem 6 zaměstnanců obsluhy. Paní Dlouhá je jediným majitelem společnosti a je jí přímo podřízena její zástupkyně paní Hubová a všech šest členů obsluhy. Pro lepší vysvětlení jsou níže popsány pracovní náplně všech zaměstnanců společnosti, kteří se budou podílet na chodu čerpací stanice.

Vedoucí provozu

Vedoucí provozu bude mít na starost dohled nad celou společností, tzn., že se bude starat o administrativní činnost, která je nezbytná k chodu společnosti, bude dohlížet a stanovovat prodejní ceny pohonných hmot a doplňkového zboží, komunikovat s dodavatelem pohonných hmot a doplňkového zboží a organizovat marketingové akce, které jako franchisant musí dodržovat. Tuto funkci bude zastávat paní Jana Dlouhá, která bude zároveň i jediným vlastníkem společnosti.

Zástupce vedoucího

Zástupce vedoucího bude zastupovat vedoucího provozu v jeho nepřítomnosti. Přebírá na sebe zodpovědnost za chod společnosti, bude zajišťovat nábor nových zaměstnanců, povede pohovory s novými zaměstnanci, bude připravovat potřebné podklady pro vedoucího, pomáhat s administrativní činností, zajišťovat školení pro zaměstnance, objednávat suché zboží.

Obsluha čerpací stanice

Obsluha čerpací stanice bude řádně proškolená a schopná samostatně pracovat s podnikovým softwarem, bude obsluhovat zákazníky v oddělení fast-foodu, doplňovat přichozí zboží do prodejny, udržovat prodejnu a okolí prodejny v čistotě. Po těchto zaměstnancích bude vyžadována spolehlivost, zodpovědnost, ochotu pracovat na směny.

Tabulka 3.1 *Hrubá mzda všech zaměstnanců*

| Hrubá mzda všech zaměstnanců | |
|------------------------------|------------------|
| Vedoucí provozu | 40 000 Kč |
| Zástupce vedoucího | 30 000 Kč |
| Obsluha | 20 000 Kč |
| CELKEM | 90 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Poradci

Do této kategorie řadíme našeho daňového poradce, který se bude starat externě o vedení účetnictví a ponese plnou odpovědnost za podaná daňová přiznání finančnímu úřadu. Jelikož jsme s. r. o., budeme podávat daňové přiznání jednou za rok.

Právní poradce nám bude pomáhat ohledně pracovních smluv a jiných případných problémů ve společnosti. Jeho služeb budeme využívat pouze výjimečně a náklady, které nám tímto vzniknou budou proměnlivé.

Dále je třeba zmínit, že ve společnosti bude používán demokratický styl vedení zaměstnanců. Tento styl preferujeme, protože bychom chtěli znát různé připomínky, nápady a

návrhy na zlepšení přímo od svých zaměstnanců. Tímto způsobem zaměstnancům dáme možnost se vyjádřit a případně je i ohodnotit za nové nápady, které přinesou společnosti. Stále je zde ale jednatel, který má konečné slovo a rozhodovací pravomoc.

3.5 Marketingový plán a analýza trhu

V této části podnikatelského plánu se zabýváme správným zvolením marketingových nástrojů, které nám pomohou dostat naši společnost do podvědomí zákazníků a získat tak zákazníky, kteří budou naší značce věrní a doporučí nás ve svém okolí. Konkrétně je v této části použit marketingový mix, komunikační mix, Porterova analýza a SWOT analýza. V této části jsou interpretovány i výsledky z provedeného výzkumu.

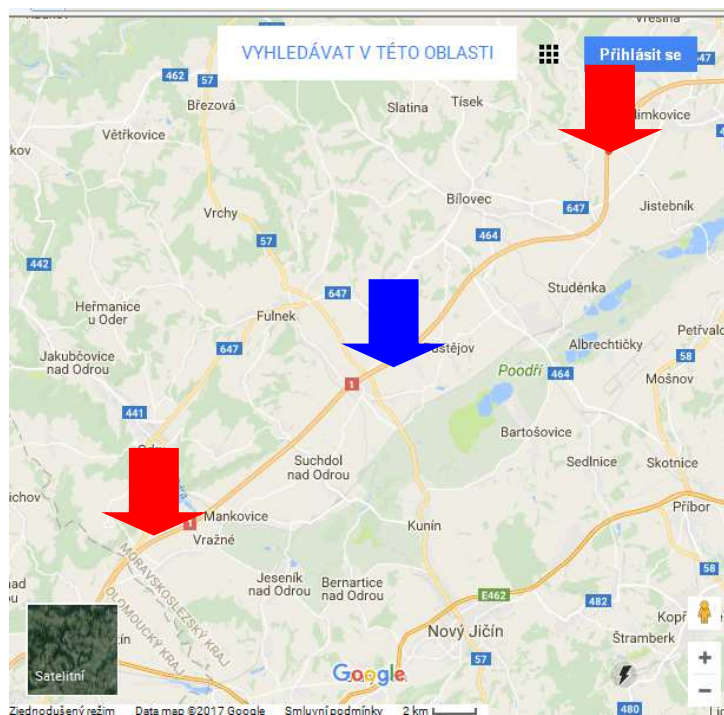
3.5.1 Porterova analýza

Analýzu konkurence zpracováváme na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, která je popsána níže.

Konkurence na trhu

Mezi naše hlavní a největší konkurenty patří čerpací stanice značky Shell a Benzina. Existuje mnoho dalších neznačkových čerpacích stanic, ale ty jsou pro nás méně podstatné. Zaměříme se tedy na naše dva největší konkurenty a provedeme si analýzu, ve které budou zaznačeny všechny jejich ČS, druhy nabízených PHM a základní informace o těchto společnostech. Na mapě, která je vložena níže, vidíme, že na úseku dálnice D1 z Ostravy směrem na Olomoucký kraj, se nachází dvě čerpací stanice. Za Klimkovickým tunelem se nachází čerpací stanice značky Benzina a v oblasti Vražné se nachází čerpací stanice značky Shell. Obě tyto čerpací stanice jsou na mapce vyznačeny červenou šipkou. Modrá šipka značí, ve kterých místech by měla stát čerpací stanice MOL.

Obrázek 3.2 *Mapa*



Zdroj: google.cz/maps

Shell



- vznik v roce 1991 na území Československa,
- zabývá se prodejem pohonných hmot,
- zabývá se prodejem jak automobilových, motocyklových, tak i průmyslových olejů a maziv,
- nositelem symbolu Pečeť kvality,
- pro zákazníky mají věrnostní Shell ClubSmart,
- možnost za získané body z ClubSmart obdržet zboží v hodnotě bodů,
- nabídka občerstvení a kávy, tabákových výrobků, mycí linky,

- od minulého roku spolupracují se společnostmi Billa (čerství sortiment na dálnici)².

| Nabídka paliv |
|----------------------|
| Natural 95 |
| Diesel |
| Shell V-Power Nitro+ |
| Shell V-Power Nitro+ |
| Diesel |

Benzina



- má největší počet čerpacích stanic v České republice,
- vznik v roce 1994,
- rozdělení na Benzina, Benzina Plus, Benzina Expres,
- nabídka bistra na prodejně Benzina Plus,
- samoobslužné stojany na Benzina Expres,
- myčka aut,
- garance kvality pohonných hmot,
- Bonus Club Card³.

| Nabídka paliv |
|----------------|
| EFFECTA 95 |
| EFFECTA DIESEL |
| CNG |

² SHELL. SHELL: Kdo jsme [online]. SHELL [cit. 24.04.2017]. Dostupné z: <http://www.shell.cz/about-us/who-we-are.html>

³ BENZINA. BENZINA: O nás [online]. BENZINA [cit. 24.04.2017]. Dostupné z: <http://www.benzina.cz/cs/o-nas/Stranky/main.aspx>

Potenciální konkurence

Tak jako v každém jiném odvětví existuje možnost konkurence, tak i zde je předpoklad, že se může nový konkurent objevit. Tuto skutečnost je ovšem těžké dokázat. Předpokládáme, že byla vybrána taková oblast, kde je pravděpodobnost nové konkurence menší. Rozhodli jsme se, že naši čerpací stanici vybudujeme na 332 km úseku dálnice D1, a to z toho důvodu, že se bude nacházet přesně mezi našimi konkurenty. Konkrétně se jedná o konkurenční čerpací stanice značky Shell a Benzina. Kvůli ochraně životního prostředí není možný odkup jakéhokoliv pozemku na výstavbu čerpací stanice, poněvadž ne všude jsou pro stavbu vhodné podmínky. Čerpacích stanic přibývá a místa, která by byla vhodná pro výstavbu postupně ubývají. Díky těmto podmínkám je menší pravděpodobnost potenciální konkurence. Skupina MOL se z tohoto důvodu zaměřila na rebranding, což znamená odkup již zavedené značky čerpacích stanic. Konkrétně se jednalo o odkup společností Agip a Lukoil. V oblasti, na kterou jsme se zaměřili však nikdy čerpací stanice nestála, a proto budeme muset řešit i otázku stavby.

Substituty

Drtivá většina zákazníků má automobily na naftu, benzin či LPG, ovšem v poslední době jsou stále více rozšiřovány automobily, které jsou poháněny elektrickou energií. Tyto elektromobily slibují šetrnost vůči životnímu prostředí a úsporu v řádech desítek tisíců za rok. Pokud by tedy naši zákazníci dali přednost těmto typům vozů, mohlo by se stát, že o zákazníky přijdeme, poněvadž každý si může při zakoupení elektromobilu pořídit i domácí dobíjecí stanici a nebude mít potřebu nakupovat pohonné hmoty na běžných čerpacích stanicích. Takový zákazník by sice mohl udělat útratu formou využití našich služeb či nákupu našeho sortimentu, ale jako čerpací stanice preferujeme nákup pohonných hmot a ne abychom fungovali pouze jako maloobchod. Tato situace je však v nejbližší době nereálná, neboť je pořízení rychlonabíjecí stanice do domácnosti stále velmi nákladné a doposud nebyla vybudována síť dobíjecích stanic, která by umožnila nabití elektromobilů po celé České republice. V případě, že by se počet elektromobilů výrazně navýšil a na trhu by převládal, rozšířili bychom sortiment i o tuto službu.

Dodavatelé

Skupina MOL má své rafinérie a petrochemické závody, tudíž slouží jako hlavní dodavatel pohonných hmot pro naši společnost. Jako hlavní dodavatel také zajišťuje nejvyšší kvalitu pohonných hmot, kterou skupina MOL garantuje. Mimo jiné má skupina MOL nově

místo klasických papírových faktur tzv. e-faktury, které jsou ihned zasílány prostřednictvím e-mailové schránky a umožní nám rychlé vyřízení objednávky pohonných hmot. Jsou moderní formou fakturace a snižují riziko, že nám dodavatel nedodá požadovanou objednávku. Kromě pohonných hmot budeme odebírat od skupiny MOL i maziva a oleje. Co se týče suchého zboží, bude potřeba mít více dodavatelů, poněvadž není v našich silách nalézt jednu společnost, která by nám dodávala všechny požadovaný sortiment. Tato forma by nebyla ani nejvhodnější, protože by mohla nastat situace, že by nám náš jediný dodavatel dodal zboží pozdě, a to si nemůžeme dovolit riskovat. Každý z námi vybraných dodavatelů se orientuje na různé druhy zboží. O těchto dodavatelích se podrobněji zmiňujeme v kapitole **3.6 Obchodní plán**.

Zákazníci

V této části bychom měli definovat cílový segment zákazníků, kteří by měli navštěvovat naši čerpací stanici. Jelikož počet čerpacích stanic je významný, musíme se především zaměřit na cenu, za kterou budeme pohonné hmoty a jiný sortiment nabízet. Zákazníkovi jde zejména o cenu, za kterou pohonné hmoty nakupuje, ale zároveň i o záruku kvality. Využívání čerpacích stanic není nijak věkově limitováno, avšak podle vytvořeného dotazníku bylo zjištěno mnoho užitečných informací, které jsou interpretovány v příloze této práce. Abychom umožnili zákazníkům nižší ceny, než má konkurence, avšak při zachování stejně vysoké kvality, je třeba neustále sledovat výkyvy cen u konkurentů. Zákazníkem však nemusí být pouze vlastník osobního vozidla, nýbrž čerpací stanici mohou navštěvovat i jiné fyzické osoby a podnikatelské subjekty.

3.5.2 Marketingový mix (4P)

Produkt (product)

Produkt, který společnost bude prodávat zákazníkům jsou především pohonné hmoty. Pohonné hmoty, které budeme nabízet jsou konkrétně NATURAL 95, EVO NATURAL 100+, Diesel, EVO DIESEL+ (prémiová nafta na zimu) a LPG. Pohonné hmoty jsou nejdůležitějším produktem, který budeme nabízet, a také z něj očekáváme největší tržby. Jelikož naším hlavním produktem, který nabízíme jsou pohonné hmoty, víme zcela určitě, že existuje trh potenciálních zákazníků, kteří budou mít zájem o naše produkty. Abychom prokázali, že existuje trh, na kterém se naše společnost uplatní, provedeme si analýzu trhu, ve které jsou nastíněny počty

čerpacích stanic v celé České republice, počet čerpacích stanic v Moravskoslezském kraji a značky čerpacích stanic. V přílohách jsou interpretovány výsledky dotazníkového šetření, ve kterých zkoumáme chování zákazníků z hlediska výše útraty na čerpacích stanicích, z hlediska způsobu platby na čerpacích stanicích a jaké produkty nejčastěji na čerpacích stanicích kupují. Dále je také možné dodat, že ceny pohonných hmot se různí z hlediska umístění ČS, tzn., že na dálnici bývají pohonné hmoty dražší nežli ve městě.

Také se bude lišit nabízený sortiment, poněvadž ve městě není potřeba fast-foodu, ale naopak na dálnici je vítán. Mimo pohonné hmoty budeme dále nabízet doplňkové služby, suché zboží, doplňky pro automobily. Mezi doplňkové služby bude patřit ruční myčka, kontrola hustoty pneumatik a vysavač. Pro řidiče a jejich spolujezdce bude v nabídce široký sortiment občerstvení, kde bude dbáno především na čerstvost a kvalitu. Konkrétně bychom chtěli mít v nabídce různé druhy baget (balených i čerstvých), sendviče, nealkoholické (káva, čaj, minerální vody, džusy, jiné slazené nápoje) a alkoholické nápoje (víno, pivo). Společnost bude mít na své prodejně své vlastní automaty na nealkoholické nápoje, konkrétně na kávu různých druhů, čaj, čokoládu. Zákazníci mají možnost si vybrat, zda si zakoupené občerstvení vezmou s sebou či si jej vychutnají přímo na prodejně. Mimo to, budeme zákazníkům nabízet tabákové výrobky, dálniční známky (desetidenní, měsíční, roční), časopisy, noviny.

Na trhu se objevují velká množství čerpacích stanic, a to i neznačkových, které slibují podstatně nižší ceny pohonných hmot. U takových ČS mají ovšem zákazníci ve většině případů obavu, co se týče kvality paliva, poněvadž pohonné hmoty hluboko pod průměrnou cenou konkurence mohou působit nedůvěryhodně. Různá je i otevírací doba, která je jiná ve městě a jiná na dálnici či rychlostní silnici.

Cena (price)

Cenu pohonných hmot není možné přesně a dlouhodobě stanovit. Cena pohonných hmot se odvíjí od ceny ropy na burze a na základě cen konkurence. Skupina MOL například obchoduje na burze v Maďarsku, Varšavě a Lucembursku. Cena, za kterou si od nás budou moci zákazníci pohonné hmoty zakoupit se bude řídit nákupní cenou PHM, která bude navýšená o obchodní marži, což je rozdíl mezi prodejní cenou a nákupní cenou za 1 litr pohonných hmot. Obchodní marže u velkých značek bývá až 4 Kč za 1 litr prodaných pohonných hmot. My se však chceme dostat pod cenu konkurence, a proto nebudeme mít marži příliš vysokou. Předpokládáme však, že cena pohonných hmot nebude stejná či nižší, jako na

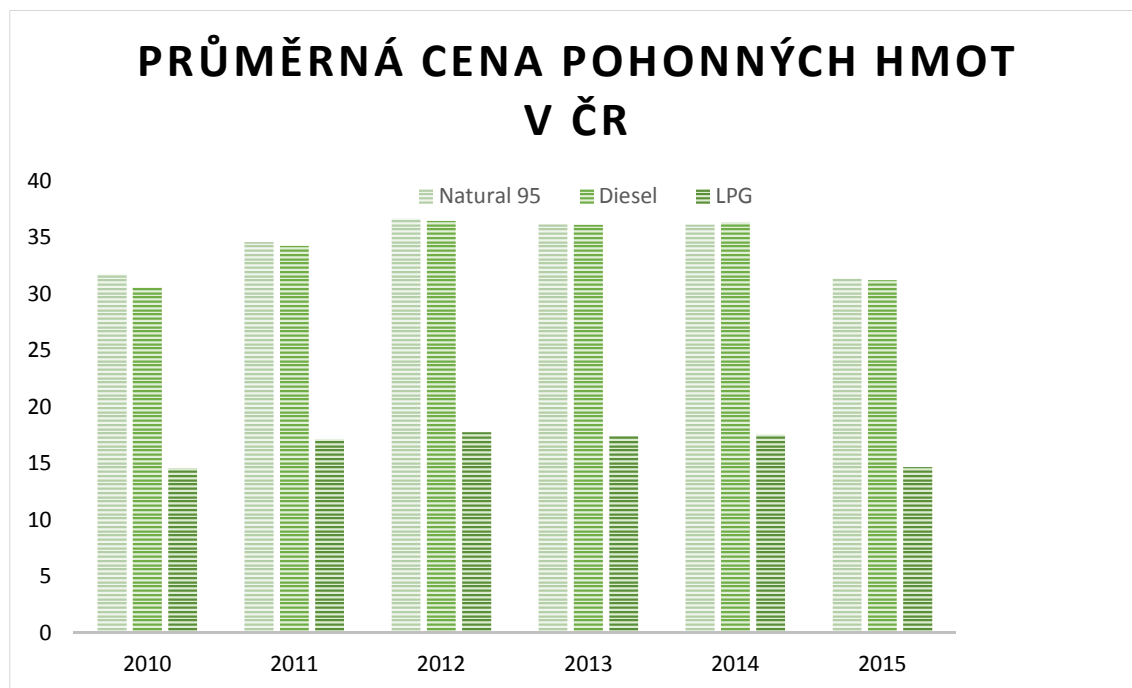
jiných čerpacích stanicích této značky, které se nachází mimo dálniční úsek. Konkrétně počítáme s obchodní marží 3 Kč za 1 litr pohonných hmot. Abychom se lépe zorientovali na trhu s pohonnými hmotami, rozhodli jsme se pro analýzu, ve které jsou uvedeny průměrné ceny pohonných hmot v České republice, a také pro analýzu průměrných cen pohonných hmot v jednotlivých krajích, a to za období 2010 až 2015. Dále jsme se zaměřili na zjišťování spotřeby pohonných hmot v dopravě, a to za období 2010 až 2015.

Tabulka 3.2 Průměrná cena pohonných hmot v ČR

| Průměrná cena pohonných hmot v ČR (Kč) | | | | | | |
|--|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Název | Jednotlivé roky | | | | | |
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Natural 95 | 31,74 | 34,58 | 36,68 | 36,17 | 36,16 | 31,37 |
| Diesel | 30,57 | 34,25 | 36,46 | 36,11 | 36,31 | 31,21 |
| LPG | 14,57 | 17,14 | 17,75 | 17,42 | 17,53 | 14,68 |

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Materiály a statistiky. CZSO [online]. CZSO [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>, vlastní zpracování

Graf 3.1 Průměrná cena pohonných hmot v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.3 *Průměrná cena pohonných hmot v jednotlivých krajích*

| Průměrná cena pohonných hmot v jednotlivých krajích (Kč) | | |
|--|------------|------------|
| Kraj | Palivo | |
| | Natural 95 | Nafta |
| Hl. město Praha | 30,96 Kč/l | 30,60 Kč/l |
| Středočeský | 30,63 Kč/l | 29,72 Kč/l |
| Karlovarský | 30,56 Kč/l | 29,44 Kč/l |
| Plzeňský | 30,39 Kč/l | 30,13 Kč/l |
| Jihočeský | 30,58 Kč/l | 30,00 Kč/l |
| Ústecký | 30,34 Kč/l | 29,50 Kč/l |
| Liberecký | 30,68 Kč/l | 29,42 Kč/l |
| Královehradecký | 30,34 Kč/l | 29,09 Kč/l |
| Pardubický | 30,08 Kč/l | 29,14 Kč/l |
| Vysočina | 30,59 Kč/l | 29,96 Kč/l |
| Jihomoravský | 30,59 Kč/l | 29,33 Kč/l |
| Olomoucký | 30,25 Kč/l | 29,59 Kč/l |
| Zlínský | 30,33 Kč/l | 29,53 Kč/l |
| Moravskoslezský | 30,77 Kč/l | 29,59 Kč/l |

Zdroj: ČESKÝ BENZIN. ČESKÝ BENZIN: Aktuální ceny pohonných hmot. [online]. ČESKÝ BENZIN [cit. 2017-04-17].

Dostupné z: https://www.ceskybenzin.cz/index.php?akce=hledat_cenu, vlastní zpracování

Tabulka 3.4 *Spotřeba pohonných hmot v dopravě*

| Spotřeba pohonných hmot v dopravě (tis. t) | | | | | | |
|---|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Název | Jednotlivé roky | | | | | |
| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Motorový benzin | 1 845 | 1 778 | 1 656 | 1 557 | 1 557 | 1 564 |
| Motorová nafta (silnice, železniční trakce, vnitrozemská a vodní doprava) | 3 593 | 3 682 | 3 696 | 3 746 | 3 943 | 4 150 |
| LPG | 76 | 74 | 71 | 69 | 75 | 76 |

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Materiály a statistiky. CZSO [online]. CZSO [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>, vlastní zpracování

Poněvadž se jedná o čerpací stanici, dá se předpokládat, že cena suchého zboží bude vyšší než stejné zboží nabízené v běžném maloobchodě. Tento stav je zcela běžný u všech čerpacích stanic. Vyšší cenu si můžeme dovolit u nabízeného sortimentu, který nemá pevně stanovenou cenu. Jedná se především o všechny druhy alkoholických i nealkoholických nápojů, baget, sendvičů. U tohoto zboží můžeme uvažovat až s 30 % marží. Mezi zboží, které má pevně stanovenou cenu a nemůže být navýšeno o marži patří především dálniční známky, tabákové výrobky a tisk. Mezi služby, které budeme našim zákazníkům nabízet je například ruční myčka (šamponování, mytí) vysávání a kontrola hustoty pneumatik. Ceník ruční myčky je uveden níže.

Tabulka 3.5 *Ceník služeb*

| Ceník služeb | |
|---------------|--------------|
| Mytí vodou | 20 Kč / 1 m |
| Mytí šamponem | 10 Kč / 60 s |
| Vysávání | 20 Kč / 3 m |
| Kopresor | zdarma |

Zdroj: vlastní zpracování

Distribuce (place)

Co se týče distribuce produktu, fungujeme jako mezičlánek mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Skupina MOL nám na základě smlouvy a objednávek poskytuje zásoby pohonných hmot, které jako mezičlánek prodáváme konečným spotřebitelům za určitou cenu. Distribuce produktů bude probíhat tedy nepřímou distribuční cestou, a to od výrobce, který ropu těží a zpracovává, přes velkoobchod, maloobchod až ke konečnému spotřebiteli.




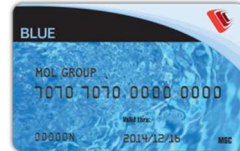
Propagace (promotion)

Do této kategorie bychom měli zahrnout marketingovou komunikaci neboli komunikační mix. Tuto komunikaci můžeme rozdělit například na reklamu, podporu prodeje a osobní prodej. Tyto pojmy jsou teoreticky vysvětleny v teoretické části této práce. Nyní proto můžeme komunikační mix aplikovat. Čerpací stanice bude fungovat pod již existující značkou, která využívá určitých marketingových aktivit, kterých se jako franchisanti povinně účastníme. Jedná se především o věrnostní akce, které skupina MOL využívá pro přisun nových zákazníků či udržení stávajících. Konkrétně lze uvést speciální nabídku, „Březen měsíc žen“, která

probíhala v měsíci březen, kdy je Mezinárodní den žen. Jednalo se o speciální nabídku suchého zboží, které bylo nabízeno za zvýhodněnou cenu. Dalším krokem v marketingové komunikaci bude přímý marketing, který bude probíhat pomocí zasílání informačních e-mailů, a to především o novinkách a produktech novým, ale i stávajícím zákazníkům. Tento typ marketingové komunikace využijeme na základě zákaznického (věrnostního) programu, kdy zákazník vyplní krátký formulář, ve kterém souhlasí se zasíláním propagačních e-mailů a obdrží věrnostní kartu. Tato karta slouží ke sbírání bodů za každý nákup pohonných hmot a zboží na všech čerpacích stanicích MOL. Za sbírání bodů zákazníka čekají různé odměny, které si může vybrat z katalogu odměn. Nově si svou odměnu může zákazník dopřát přímo na všech prodejnách čerpacích stanic MOL. Pokud by si chtěli svou odměnu zákazníci vybrat přímo na prodejně, zaplatí za zboží nasbíranými body. Cena v bodech je uvedena vždy u daného zboží. Dále v tomto období aktuálně probíhají akce jako například získání 50 bodů navíc za doplnění e-mailu nebo 2x více bodů za nákup prémiového paliva EVO, a to v sobotu a v neděli.

Abychom dali vědět zákazníkům o naší čerpací stanici, bude pronajat billboard na daném dálničním úseku D1. Billboard bude umístěn do 1 km od této pobočky. Na billboard bude umístěno logo skupiny MOL a jaké služby a zboží budeme nabízet. Co se týče internetové reklamy, skupina MOL již má své webové stránky i profil na sociálních sítích. Díky tomu nemusíme řešit tento typ reklamy, poněvadž je řešena plošně pro všechny partnerské čerpací skupiny MOL. Je tomu tak, protože pokud by každá čerpací stanice této značky měla své webové stránky či profil na sociálních sítích, mohlo by docházet k tomu, že každý partner by poskytoval odlišné informace zákazníkům. Jako další bychom chtěli využít podpory prodeje, a to prostřednictvím palivových karet. Existuje více druhů těchto karet a také mají různá využití. Jedná se o mezinárodní, domácí, předplatné a dárkové palivové karty. Mezinárodní karty jsou vhodné pro společnosti působící na mezinárodních trzích. Domácí karta slouží pro tankování pouze na domácím území, stejně je tomu tak i u předplatné karty. Jako poslední typ karty je dárková, která slouží jako dárek pro známé, rodinu či společnost.

Tabulka 3.6 *Tabulka palivových karet*

| Přehled palivových karet skupiny MOL | | | | |
|---|---|---|---|---|
| |  |  |  |  |
| | MEZINÁRODNÍ | DOMÁCÍ | PŘEDPLACENÉ | DÁRKOVÉ |
| Vhodné pro: | Společnost, která potřebuje čerpat palivo v zahraničí. | Společnost, která čerpá palivo v domovské zemi. | Společnost, která čerpá palivo v domovské zemi. | Fyzické i právnické osoby, které hledají netradiční dárek. |
| Dostupné v: | Česká republika, Chorvatsko, Maďarsko, Srbsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Bosna a Hercegovina, Rakousko. | Česká republika, Chorvatsko, Maďarsko, Srbsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Bosna a Hercegovina, Rakousko. | Česká republika, Chorvatsko, Maďarsko, Srbsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Bosna a Hercegovina. | Chorvatsko, Maďarsko, Rumunsko, Slovensko. |
| Akceptované v: | Česká republika, Chorvatsko, Maďarsko, Srbsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko, Bosna a Hercegovina, Rakousko, Itálie. | domovská země | domovská země | domovská země |
| Možnost slev | ANO | ANO | ANO | ANO |
| Doplňkové služby | ANO | ANO | ANO | ANO |

Zdroj: MOL. MOL: Palivové karty [online]. MOL [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.molgroupcards.com/cs/palivove-karty>, vlastní zpracování

3.5.3 SWOT analýza

Abychom přesvědčili naše budoucí investory o úspěšnosti podnikatelského plánu, je třeba k tomu využít několika metod. Rozhodli jsme se proto využít SWOT analýzu, která vytyčuje silné a slabé stránky podnikatelského plánu, ale také jeho příležitosti a hrozby.

Tabulka 3.7 SWOT analýza

| SWOT analýza | |
|--|---|
| Silné stránky | Slabé stránky |
| <ul style="list-style-type: none">• zázemí silné značky• kvalitní zboží• garance kvality PHM• příjemné posezení• ruční myčka• přijatelné ceny PHM• umístění na frekventované trase• proškolený personál | <ul style="list-style-type: none">• nedostatek finančních prostředků – úvěr od banky• dodržování podmínek franchisingové smlouvy• licenční poplatky |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none">• možnost vybudovat další ČS této značky• stále větší provoz na D1 | <ul style="list-style-type: none">• zvýšení daňového zatížení• změna cen surovin• fluktuace personálu• trestná činnost na ČS |

Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Obchodní plán

Se skupinou MOL uzavřeme franchisingovou smlouvu, která nám dává práva a povinnosti, vůči franchisorovi. Franchisor nám zabezpečí financování naší prodejny, a to tak, že venkovní i vnitřní prostory vybaví stejně, jako jiné své prodejny, postará se o reklamní materiály, které jsou také na všech čerpacích stanicích stejné a dodá cenový totem, který je potřeba pro informovanost našich zákazníků o cenách pohonných hmot. Dále je zapotřebí, aby franchisor dodal pokladní systém, abychom byli schopni zabezpečit plynulý chod provozovny. Skupina MOL nám dále bude zajišťovat školení zaměstnanců a poskytovat motivační ohodnocení za dosažené výsledky. Ovšem o franchisingu bychom nemohli ani uvažovat, pokud

by paní Dlouhá neměla požadovanou praxi v oboru a zkušenosti s vedením zaměstnanců. Jako dalším požadavkem je, abychom zabezpečili kvalitní servis pro zákazníky, seberealizaci, dodržovali know-how společnosti apod. Naší povinností vůči franchisorovi je odebírat pohonné hmoty výhradně od něj, dodržovat podnikový koncept a odvádět provizi za prodané pohonné hmoty. Konkrétně by se mělo jednat o provizi ve výši 2 % z obrátu naší společnosti. Paní Dlouhá disponuje finanční částkou 2 000 000 Kč, kterou má ihned k dispozici na koupi pozemku, na kterém se bude nacházet ČS a na úhradu provozních nákladů. Ovšem na realizaci čerpací stanice a vybavení s ním spojené jsou potřeba větší finanční prostředky. Potřebné finance, které jsou nutné na výstavbu čerpací stanice, jsou zajištěny díky podnikatelskému úvěru ve Fio bance.

Dodavatel pohonných hmot

Abychom zajistili kvalitní a prověřené pohonné hmoty pro naše zákazníky, bude naším výhradním dodavatelem společnost, kterou zvolil franchisor. Jedná se o skupinu MOL, která, jak již bylo zmíněno, provozuje rafinérie a dodává PHM všem svým pobočkám ČS, ale i partnerským ČS jiných značek, které oceňují kvalitu a garanci. Skupina MOL přijímá veškeré objednávky přes svůj internetový systém, a to formou elektronického objednávkového systému a e-faktur. Objednávka je doručena prakticky ihned. Četnost a velikost objednávek je dána aktuálním stavem zásob, prognóz a na základě vývoje cen na burze. Budeme především objednávat PHM v době, kdy cena ropy se bude pohybovat na nižší cenové úrovni. Není vhodné abychom si tvořily zásoby PHM, pokud by se cenová hladina pohybovala na vyšší úrovni.

Dodavatel zboží na prodejně

Maziva a auto chemikálie nejsme sice povinni odebírat od skupiny MOL, tak jak je tomu u pohonných hmot, avšak věříme, že toto automobilové doplňkové zboží má stejně vysokou kvalitu.

Co se týče zboží, které bude prodáváno na prodejně, nelze určit pouze jednoho dodavatele. Více dodavatelů máme i pro případ, že by se opozdila dodávka objednaného zboží. Na prodejně budou prodávány tabákové výrobky, nealkoholické nápoje, různé slané a sladké pochutiny apod. Nealkoholické nápoje (Coca-Cola, Pepsi, Kofola, Granini, minerální a pramenité vody, ledové kávy apod), alkoholické nápoje (pivo - různé druhy, víno - různé druhy), potraviny a pochutiny (slané pochoutky – chipsy, tyčinky, oříšky apod., cukrovinky - croissant,

čokoláda, čokoládové tyčinky různých druhů apod.) a tabákové výrobky (cigarety, doutníky, tabákové výrobky) Výše zmíněné zboží by nám dodávala společnost JASO Distributor. Tato společnost má elektronický objednávkový list, ve kterém si vybereme druhy zboží, které potřebujeme objednat, abychom doplnily naše zásoby. Výhodou této společnosti je velmi rychlé dodání, a to buď v den objednání nebo nejpozději do 48 hodin od objednávky. Za každý nákup, který bude stát více než 4 000 Kč, obdržíme různé dárkové zboží či bonus na další objednávku. Mezi výhodou spolupráce s touto společností je, že nám poskytnou chladicí boxy na uskladnění nealkoholických a alkoholických nápojů.

Mezi žádoucí sortiment na ČS patří bagety a sendviče. Budeme nabízet různé druhy těchto baget a sendvičů jako například kuřecí, šunkové či sýrové. Za dodavatele tohoto sortimentu jsme si vybrali společnost BAPA, s. r. o. Jako předešlá zmiňovaná společnost má elektronický objednávkový systém, který zabezpečí rychlou objednávku a dodání. Nabízí také svým partnerům chladicí boxy, ve kterých jsou uloženy bagety a sendviče této značky. Tudíž ušetříme finanční prostředky za vybavení.

Společnost MTX, s. r. o. bude zajišťovat distribuci dálničních známek. Jedná se o dálniční známky do zemí jako je ČR, Slovensko, Rakousko, Slovinsko atd. V minulém roce však ohledně dálničních známek na Slovensko a do Maďarska došlo ke změně. Místo klasických papírových známek, jsou v těchto zemích používány tzv. elektronické známky. E-známky jsou moderní a stačí, aby řidič uhradil poplatek za tuto známku a jeho SPZ bude evidována v elektronickém systému na dané období. V České republice existují konkrétně tři druhy dálničních známek, a to desetidenní, měsíční a roční.

Tisk, který bude prodáván na naší prodejně bude zabezpečovat společnost Mediaprint & Kapa Pressegrasso, spol. s. r. o., která je významnou společností v oblasti distribuce tisku a distribuuje přes 1000 titulů a dodává tiskoviny po celé České republice.

Na čerpací stanici si zákazníci mohou dopřát občerstvení, které jim nabídneme v našem fast-food koutku. Budeme zde nabízet čerstvé croissanty (slané, sladké), paniny (kuřecí, šunkové, sýrové), čerstvé bagety. Suroviny na toto občerstvení si budeme zajišťovat sami a budeme se snažit o obměnu prodávaného zboží. Dále bychom chtěli poskytovat sladké pečivo, muffiny různých druhů, štrůdly, šátečky atd. Sladké pečivo nám poskytne Prima pekárna, která nabízí všechny druhy pečiva a jiného sladkého zboží.

3.7 Finanční plán firmy

V této kapitole je řešena problematika financování daného podnikatelského plánu. Zaměřujeme se především na získání finančních prostředků, které jsou nezbytné pro vybudování čerpací stanice, ale i pro následný chod, který naši společnost bude stát nemalé finanční prostředky. Tímto plánem jsme schopni zjistit, zda je podnik životaschopný a bude vykazovat zisk.

3.7.1 Stavba čerpací stanice a náklady na realizaci

Abychom vůbec mohli hovořit o stavbě ČS, je třeba v první řadě odkoupit pozemek, na kterém by se provozovna měla nacházet. Vybrali jsme si pozemek, který se nachází v oblasti Kujavy, D1. S majitelem pozemku jsme již domluveni na ceně 600 za 1 m². Celková výměra za pozemek je 1800 m², tudíž cena za pozemek činí celkem 1 080 000 Kč. Níže se nachází tabulky, které vyčíslují náklady, které jsou třeba na realizaci stavby, na technologii a náklady na podzemní a nadzemní nádrže.

Tabulka 3.8 *Náklady na stavbu*

| Náklady na stavbu | |
|---------------------|---------------------|
| Inženýrské sítě | 200 000 Kč |
| Nájezd, výjezd z ČS | 200 000 Kč |
| Výkopové práce | 600 000 Kč |
| Stavební materiál | 2 300 000 Kč |
| CELKEM | 3 300 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.9 *Skladovací kapacity*

| Skladovací kapacity | |
|---|--|
| Podzemní nádrž NP01 (objem 150 m ³) | 40 m ³ – nafta motorová typ 1 |
| | 20 m ³ – nafta motorová typ 2 |
| | 40 m ³ – benzin automobilový NATURAL 95 |
| | 10 m ³ – úkapy, havarijní jímka |
| Podzemní nádrž NP02 | 5 m ³ – AdBlue (vodný roztok močoviny) |
| Nadzemní nádrž NP03 | 4,85 m ³ – LPG (propan-butan) |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.10 *Náklady na technologii*

| Náklady na technologii | |
|--|---------------------|
| Ruční mycí box | 370 000 Kč |
| Kompresor | 63 000 Kč |
| Vysavač | 67 000 Kč |
| Nádrže (celkem) včetně výdejních stojanů | 1 300 000 Kč |
| CELKEM | 1 800 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Jelikož jsme v roli franchisantů, musíme dodržet podmínky skupiny MOL. Jednou z mnoha podmínek je stejná vizualizace všech čerpacích stanic skupiny MOL. Aby byla splněna tato podmínka, vybavuje skupina MOL všechny své prodejny na své náklady. Výhodou pro nás je, že tedy nemusíme řešit otázku vzhledu prodejny, zvolené barvy, regály na zboží či pokladní systém. Všechny prodejny jsou vybaveny moderním, vkusným nábytkem, které jsou doplněny vhodně zvolenými barvami. Tak jako v jiných prodejnách je zde posezení, bufet a široký výběr zboží. Dále bude třeba vynaložit náklady na vybavení kancelářských prostor. Konkrétně se jedná o částku 100 000 Kč, za kterou nakoupíme vše potřebné. Je potřeba zakoupit dva počítače, které bude používat především vedoucí provozu a její zástupkyně. Počítač a software, který je určen pro obsluhu bude financován skupinou MOL. Dále je nezbytná tiskárna a standardní vybavení kanceláře, jako jsou stoly, židle a prostor na přijímání návštěv. Důležitý je také trezor, který bude zabudován ve zdi a do kterého budou vkládány denní tržby. Abychom zbytečně neuchovávaly velké množství peněz v trezoru, budeme pravidelně tržby vkládat na bankovní účet.

Tabulka 3.11 *Náklady na vybavení kanceláře*

| Náklady na vybavení kanceláře | |
|-------------------------------|-------------------|
| Počítač 2 ks | 30 000 Kč |
| Tiskárna | 5 000 Kč |
| Kancelářský stůl 2 ks | 12 000 Kč |
| Kancelářská židle 4 ks | 8 000 Kč |
| Trezor | 27 000 Kč |
| Konferenční stůl | 3 000 Kč |
| Sedací souprava | 15 000 Kč |
| CELKEM | 100 000 Kč |

Zdroje: vlastní zpracování

3.7.2 Rozvaha

Prvně je třeba vytvořit počáteční rozvahu, ve které je zaznamenán všechen majetek a kapitál společnosti na začátku podnikání. Paní Dlouhá vloží do společnosti vklad ve výši 2 000 000 Kč. Kromě vlastních zdrojů bude třeba získat i cizí zdroje financování. Dlouhodobé cizí zdroje použijeme na financování budovy a technologií a krátkodobé cizí zdroje pokryjí prvotní nákup PHM. Nejvhodnějším způsobem bude použit investiční úvěr, a to ve výši 5 500 000 Kč.

Tabulka 3.12 *Počáteční rozvaha podniku*

| Počáteční rozvaha | | | |
|-------------------------|---------------------|---|---------------------|
| Aktiva | | Pasiva | |
| STÁLÁ AKTIVA | 6 380 000 Kč | VLASTNÍ ZDROJE | 2 000 000 Kč |
| • Pozemek | 1 080 000 Kč | | |
| • Budova | 3 300 000 Kč | | |
| • Technologie | 1 800 000 Kč | | |
| • Výbava kanceláře | 100 000 Kč | | |
| • Licenční poplatek | 100 000 Kč | | |
| OBĚŽNÁ AKTIVA | 1 900 000 Kč | CIZÍ ZDROJE | 6 280 000 Kč |
| • Zásoby pohonných hmot | 1 000 000 Kč | • Bankovní úvěr | 5 500 000 Kč |
| • Zásoby suchého zboží | 700 000 Kč | • Krátkodobé závazky z obchodního styku | 780 000 Kč |
| • Hotovost | 200 000 Kč | | |
| AKTIVA CELKEM | 8 280 000 Kč | PASIVA CELKEM | 8 280 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Částku, kterou je třeba uhradit za vybavení provozovny, má na starost skupina MOL, která zde vystupuje jako franchisor. Finanční prostředky, které potřebujeme na výstavbu provozovny, získáme od Fio banky, která nám poskytne Podnikatelský úvěr na financování těchto činností. Částka, která bude potřeba činí 5 500 000 Kč, kterou nám banka poskytne za fixní úrokovou sazbu s dobou splatnosti 8 let. Díky tomu, že máme podporu franchisora, je o to jednodušší finanční prostředky získat. Poněvadž budeme zakládat novou společnost, musíme

počítat s vyšší úrokovou sazbou za úvěr. Konkrétně se jedná o 5,9 % p.a. Úvěr budeme čerpat jednorázovým způsobem a splácet jej budeme konstantními měsíčními splátkami.

Jako franchisant bychom měli splňovat určité podmínky a povinnosti, které bývají uvedeny ve franchisingové smlouvě. Kromě licenčního poplatku franchisingové společnosti je třeba pravidelně odvádět 2 % z obrátu společnosti. Konkrétní pravidla franchisingové smlouvy patří mezi citlivé údaje skupiny MOL, a proto nejsou zveřejňovány.

Tabulka 3.13 Bankovní úvěr

| Bankovní úvěr | |
|-------------------------------|--------------|
| Výše půjčené částky | 5 500 000 Kč |
| Úroková sazba | 5,9 % (p.a.) |
| Výše měsíční splátky (anuita) | 72 010 Kč |

Zdroj: FIO. FIO: Bankovní služby [online] FIO [cit. 2017-04-27]. Dostupné

z: <https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/uvery/podnikatelske-uvery>, vlastní zpracování

Tabulka 3.14 Provozní náklady za první rok

| Provozní náklady za první rok (Kč) | |
|------------------------------------|----------------------|
| Mzdové náklady | 3 055 200 Kč |
| Nákup surovin | 2 520 000 Kč |
| Nákup PHM (včetně daně) | 35 640 000 Kč |
| Energie | 100 000 Kč |
| Spotřeba materiálu | 60 000 Kč |
| Opravy a údržba | 40 000 Kč |
| Ostatní služby | 160 000 Kč |
| Provize franchisorovi | 792 000 Kč |
| Splátka úvěru | 864 120 Kč |
| CELKEM | 43 231 320 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.15 Výnosy za první rok

| Výnosy za první rok (Kč) | |
|--------------------------|----------------------|
| Tržby za prodej zboží | 3 600 000 Kč |
| Tržby za prodej PHM | 39 600 000 Kč |
| Tržby za služby | 90 000 Kč |
| CELKEM | 43 290 000 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3.16 Mzdové náklady*Zdroj: vlastní zpracování*

| Mzdové náklady všech zaměstnanců za měsíc | | | |
|---|------------|------------------------|-------------------|
| | Hrubá mzda | Superhrubá mzda (1,34) | Celkem |
| Vedoucí | 40 000 Kč | 53 600 Kč | 53 600 Kč |
| Zástupce vedoucího | 30 000 Kč | 40 200 Kč | 40 200 Kč |
| Obsluha (6) | 20 000 Kč | 26 800 Kč | 160 800 Kč |
| Celkem | | | 254 600 Kč |

Tabulka 3.17 Výkaz zisků a ztrát

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| Tržby | 43 290 000 | 56 725 000 | 62 950 000 |
| Náklady vynaložené na prodej | 38 160 000 | 46 512 000 | 51 624 000 |
| Hrubý příjem | 5 130 000 | 10 213 000 | 11 326 000 |
| Mzdové náklady | 3 055 200 | 3 055 200 | 3 055 200 |
| Provize franchisorovi | 792 000 | 972 000 | 1 080 000 |
| Splátka úvěru | 864 120 | 864 120 | 864 120 |
| Spotřeba materiálu | 60 000 | 73 000 | 80 000 |
| Spotřeba energie | 100 000 | 110 000 | 115 000 |
| Ostatní | 200 000 | 230 000 | 255 000 |
| Provozní náklady | 5 071 320 | 5 304 320 | 5 449 320 |
| VH před zdaněním | 58 680 | 4 908 680 | 5 876 680 |
| Daň z příjmu | 11 150 | 932 650 | 1 116 570 |
| VH za účetní období | 47 530 | 3 976 030 | 4 760 110 |

Zdroj: vlastní zpracování

3.8 Rizika projektu

Každý podnikatel, který se pokouší o uskutečnění svého podnikatelského plánu se vystavuje různým rizikům, která mohou vést k neúspěchu jeho projektu. Proto si v této části vypíšeme rizika, která by se dala očekávat v našem plánu. Jedná se zejména o rizika vnitřní. Tyto rizika jsme jako podnik schopni ovlivnit. Dále existují i rizika vnější, ovšem ty už ovlivnit nelze. Níže je uvedeno několik případných vnitřních i vnějších rizik, která mohou nastat.

Mezi vnitřní rizika řadíme například:

- neprofesionální chování zaměstnanců,
- fluktuace zaměstnanců,
- špatné delegování povinností,
- špatně zvolená cenová politika,

Mezi vnější rizika řadíme například:

- změna cen ropy,
- krádeže,
- kurzové ztráty,
- nový konkurent na trhu.

Tabulka 3.18 *Rizika a opatření projektu*

| Rizika a opatření projektu | |
|--|--|
| Riziko | Opatření |
| vyšší náklady plánu | tvorba finanční rezervy |
| neprofesionální chování zaměstnanců | školení, vhodně sepsaná pracovní smlouva |
| fluktuace zaměstnanců | vhodně sepsaná pracovní smlouva, finanční ohodnocení |
| špatné delegování povinností | využití poradenských služeb, školení |
| špatně zvolená cenová politika | úprava cen |
| krádeže ze strany zákazníků | pojištění |
| změna cen ropy | tvorba finančních rezerv, úprava cen |
| nízký zájem ze strany zákazníků | větší důraz na marketing, úprava cen |
| škoda na majetku společnosti | pojištění |
| zpoždění, nedodání suchého zboží | penále |
| nemotivovaní zaměstnanci | zvýšení mezd, odměny |
| špatná atmosféra v pracovním kolektivu | teambuildingové akce |

Zdroj: vlastní zpracování

3.9 Shrnutí a doporučení

Tento plán se zaměřuje především na prodej PHM. Na základě vytvořené SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti, ale i příležitosti a hrozby v daném oboru. Analýza prokázala, že v podniku převažují silné stránky, ale zároveň i převaha hrozeb. Mezi silné stránky podniku patří především zázemí silné značky, která je schopna garantovat kvalitu PHM. Hrozbou pro nás může být změna cen za PHM, které jsme nuceni jako franchisant odebírat od dané společnosti. Abychom toto riziko zmírnili, je vhodné si vytvořit zásoby PHM při jejich nízké cenové hladině. Dále se bude podnik snažit prodávat svým zákazníkům kvalitní zboží a PHM za přijatelné ceny. Plynulý provoz bude zajišťovat proškolený personál, který bude adekvátně odměněn za svou práci. Jako jedno z rizik je vysoká fluktuace zaměstnanců. Z toho důvodu bychom chtěli zaměstnancům poskytnout potřebné školení, zapojení personálu do chodu společnosti a samozřejmě zaměstnance motivovat jak finančně, tak i morálně. Abychom předešli případnému zpoždění či nedodání suchého zboží, budou smlouvy s dodavateli doplněny o případné penále a při opakovaném nedodání zboží bude ukončena spolupráce s daným dodavatelem. Co se týče finanční stránky podniku, je zde riziko, že bude prodáno méně PHM, než očekáváme. Z tohoto důvodu si polovinu svých vlastních finančních zdrojů nechá majitelka jako rezervu.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského plánu pro výstavbu a následný provoz čerpací stanice, která se bude nacházet na úseku dálnice D1 v oblasti Kujavy. Tato oblast byla vybrána z toho důvodu, že se v blízkosti nenachází žádná ČS. Podle provedeného monitoringu, bylo zjištěno, že v blízkém okolí na D1 se nenachází ČS a díky tomuto zjištění jsme učinili rozhodnutí vytvořit podnikatelský plán, kterým bychom mohli vyplnit mezeru dostupnosti služeb ČS na daném úseku D1. V okolí D1 se nachází mnoho menších měst či obcí, avšak komfortnější řešení pro řidiče je tankování PHM přímo na dálničním úseku. V tuto chvíli jsou řidiči nuceni z dálničního úseku sjet a natankovat v přilehlé obci či městě, což jim může přinést velké zdržení a vychýlení od plánované cesty. Cílem je tedy umožnit zákazníkům uspokojit své potřeby a dosahovat přitom zisku. Na základě dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 78 respondentů bylo zjištěno, že lidé hojně využívají služeb a zboží, které ČS na dálnicích nabízejí. Nespoléháme pouze na výsledky z daného dotazníku a vytvořili jsme analýzy, které jsou potřeba k zjištění aktuální situace na trhu s PHM.

Důležitým rozhodnutím je vhodně zvolené umístění ČS a z toho důvodu jsme se rozhodli pro provedení analýzy konkurenčního prostředí v daném oboru. Konkrétně jsme provedli Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, ve které bylo zjištěno, že se v našem širším okolí nachází dva silní konkurenti, avšak i naše společnost má své konkurenční výhody, tudíž se nemusíme obávat neúspěchu. Potenciální konkurence se příliš neobáváme, poněvadž jsme zvolili vhodné umístění ČS a také cenovou strategii PHM a doplňkového zboží. ČS by bylo nereálné vybudovat, pokud bychom neznali legislativní požadavky, které musí splňovat každá ČS.

Dále byla řešena otázka týkající se finanční stránky podnikatelského plánu. Tato část patří mezi nejdůležitější, poněvadž je z ní možno zjistit, zda bude podnik schopen fungovat a prosperovat. Na základě předpokládaných nákladů a výnosů je možno vytvořit výkaz zisků a ztrát. Tento výkaz byl vytvořen na první tři roky fungování ČS. Díky těmto propočtům bylo zjištěno, že podnik bude již v prvním roce fungování ziskový. Poněvadž je stavba a prvotní nákup PHM a dalšího nabízeného zboží nákladné, je nutné doplnit kapitál cizími zdroji. Další otázkou bylo správné zvolení právní formy podnikání. Paní majitelka a zároveň jednatelka společnosti se rozhodla pro společnost s ručením omezeným. Je to z toho důvodu, že tato právní

forma podnikání zabezpečuje omezené ručení za případně vzniklé závazky za společnost. Tímto je majitelka schopna snížit případná rizika týkající se podnikání. Avšak tato forma má i své nevýhody, a to především náročnou administrativní zátěž.

Co se týče nabízeného sortimentu, budou nabízeny PHM jako je Natural 95, Diesel a LPG. Kromě paliva bude nabízeno i doplňkové zboží pro motorová vozidla, suchý sortiment (občerstvení, alkoholické i nealkoholické nápoje, tabákové výrobky, dálniční známky) a služby ve formě ruční myčky a kompresoru. Na daný sortiment je kalkulována obchodní marže. U PHM se jedná o marži 3 Kč za jeden litr PHM a na suchý sortiment, který nemá pevně stanovenou cenu, je marže nastavena na 30 %. I přes takto zvolenou marži se ceny PHM aktuálně pohybují na nižší úrovni než ceny konkurence na daném úseku. Suchý sortiment se cenově pohybuje přibližně stejně, jako na konkurenční ČS. Na základě takto zvolené výše marže budeme schopni vykazovat zisk již v prvním roce působení na daném trhu.

Abychom zabezpečili plynulý provoz prodejny, budeme zaměstnávat celkem osm zaměstnanců. Konkrétně se jedná o vedoucí a zároveň jednatelku společnosti, její zástupkyni a šest zaměstnanců obsluhy ČS. Výše jejich mezd byly zvoleny adekvátně k jejich zkušenostem, vzdělání a pozicím v podniku.

Závěrem lze konstatovat, že tento podnikatelský plán je realizovatelný a schopen dosahovat vysokých zisků i při vyšším objemu cizích zdrojů. Po splacení bankovního úvěru budeme zisk investovat do rozšíření služeb na této ČS a vybudování dalších ČS stejné značky.

Seznam použité literatury

Literární zdroje

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 8024713004.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, Robert D. and M. P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip and Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2012. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development*. Praha: Grada Publishing, 2016. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 328 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické zdroje

ČESKÝ BENZIN. ČESKÝ BENZIN: Aktuální ceny pohonných hmot. [online]. ČESKÝ BENZIN [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: https://www.ceskybenzin.cz/index.php?akce=hledat_cenu

BENZINA. BENZINA: O nás [online]. BENZINA [cit. 24.04.2017]. Dostupné z: <http://www.benzina.cz/cs/o-nas/Stranky/main.aspx>

SHELL. SHELL: Kdo jsme [online]. SHELL [cit. 24.04.2017]. Dostupné z: <http://www.shell.cz/about-us/who-we-are.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Materiály a statistiky. [online]. CZSO [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Indexy spotřebitelských cen (životních nákladů) - základní členění-březen 2017 [online]. CZSO [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/indexy-spotrebitelskych-cen-zivotnich-nakladu-zakladni-cleneni-brezen-2017>

STRATEG. STRATEG: Strategická situační analýza [online]. STRATEG [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

MOL. MOL: O nás [online]. MOL [cit. 20.04.2017]. Dostupné z: <https://molcesko.cz/cz/o-nas/o-skupine-mol>

MOL. MOL: Palivové karty [online]. MOL [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.molgroupcards.com/cs/palivove-karty>

FIO. FIO: Bankovní služby [online]. FIO [cit. 2017-04-27]. Dostupné z: <https://www.fio.cz/bankovni-sluzby/uvery/podnikatelske-uvery>

Seznam zkratek

| | |
|--------|-------------------------------|
| CF | cash-flow |
| ČR | Česká republika |
| ČS | čerpací stanice |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| Kč | Česká koruna |
| PHM | pohonné hmoty |
| PR | public relations |
| MPR | marketingové public relations |
| S.r.o. | Společnost s ručením omezeným |
| VZZ | výkaz zisků a ztrát |

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

26. 4. 2017

Dagmar Křivková
.....
jméno a příjmení studenta